

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E RECURSOS:  
GERAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR NO SEGMENTO PRODUTOR NA  
MICRORREGIÃO DE GOIOERÊ/PARANÁ**

Sandra Aparecida Brasil, sab1605@gmail.com

José Paulo de Souza, UEM, jpsouza@uem.br

**RESUMO**

Compreender como a apropriação do valor, gerado por meio de recursos, é influenciada pelas estruturas de governança utilizadas por agentes que integram o segmento de produção rural, localizados na Microrregião de Goioerê, no Paraná, constitui o objetivo deste estudo. O embasamento teórico fundamentou-se na Teoria da Economia dos Custos de Transação, integrante da Nova Economia Institucional, e na abordagem teórica Visão Baseada em Recursos. Para efetivação da pesquisa, que apresenta natureza qualitativa, foram entrevistados produtores agropecuários de municípios que integram a referida microrregião. Como resultados, identificou-se como recursos disponíveis: solo fértil, clima favorável, manejo utilizado e relações de cooperação entre produtores. As principais estruturas de governança foram: negociação via mercado; integração de atividades, como a produção de sementes e armazenagem; e, híbrida, por meio de relações contratuais formais e informais. Os recursos heterogêneos e valiosos disponíveis permitem a geração de valor e o alcance de vantagem competitiva, embora não permitam a respectiva sustentação, pois não apresentam atributos e condições que impeçam concorrentes de imitá-los ou substituí-los. Já a apropriação do valor gerado é influenciada pelas estruturas de governança, as quais também contribuem para geração de valor na medida em que permitem que custos de transação sejam reduzidos.

**Palavras chave:** Estruturas de governança. Recursos. Apropriação de valor. Microrregião de Goioerê.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor rural brasileiro tem alcançado importante participação no cenário internacional, por colocar o país entre aqueles que apresentam maior volume de produção agropecuária (BARBOSA; SANTOS; MACHADO, 2013). O setor agropecuário do Estado do Paraná, que compõe a maior parte da economia estadual, tem importante participação no cenário nacional. Dados do IparDES (2013a) indicam que, em 2012, a economia paranaense alcançou a posição de quinta maior produtora em comparação a outras unidades da federação. Em nível estadual, por sua vez, a Microrregião de Goioerê também tem alcançado destaque, especialmente devido a produção de soja, milho e trigo e, a criação de animais como bovinos, galináceos, ovinos e suínos, ainda que outras culturas também estejam presentes, como mandioca, café, feijão e cana de açúcar (IPARDES, 2011/2012; IPARDES, 2013b).

A Microrregião de Goioerê tem apresentado nos últimos anos especificidades que a diferenciam das demais microrregiões paranaenses, especialmente em função do volume de produção. A área cultivada e colhida apresentou aumento equivalente a 36% entre os triênios 1998 a 2000 e 2007 a 2009 (DELGADO; ZANCHET, 2011). De modo similar, o volume de produção também expandiu, pois o Valor bruto nominal da produção<sup>i</sup> agropecuária que em 2009 foi de R\$ 823.628.949,96 e em 2010 passou a ser de R\$ 1.108.901.646,92. O aumento foi de R\$ 285.272.969,96, equivalendo a crescimento de aproximadamente 34,64% em relação a 2009. Em 2013 o respectivo valor foi de R\$ 1.885.998.297,23, sendo 70% maior que aquele de 2010.

Além do aumento na expansão das áreas de plantio e do volume produzido, foi identificado aumento no valor negociado das terras das unidades produtivas rurais, conforme o Departamento de Economia Rural (DERAL) do Paraná, que apresenta anualmente estimativa do preço<sup>ii</sup> das terras agrícolas por município, tipo da terra e grau de utilização<sup>iii</sup>. Conforme DERAL/SEAB (2014), para as terras inaproveitáveis, o aumento máximo foi de mais de 2200%, no período de 2000 a 2013, enquanto que o aumento para terras não passíveis de mecanização, o aumento máximo identificado foi de, aproximadamente, 1400% no mesmo período. Já para as terras mecanizadas o aumento máximo no valor das terras, para o ano de 2013, apresentou-se em mais de 1200% em relação ao valor identificado no ano 2000. E para as terras mecanizáveis, o aumento máximo foi de aproximadamente 1500%, no período de 2000 a 2013.

Contudo, apesar do aumento na produção e no valor das terras, a Microrregião de Goioerê tem sofrido redução no número de estabelecimentos (unidades de produção) dedicados à agropecuária. Conforme o Censo Agropecuário 2006-2007 há aproximadamente 82,82% estabelecimentos a menos do que havia quando da realização do Censo Agropecuário de 1996-

1997. Esse percentual indicou uma queda de aproximadamente 17,18% em dez anos. Exceção ocorreu apenas em propriedades menores de 1 hectare e aquelas entre 200 e 500 hectares.

A microrregião também tem apresentado redução na população rural. De acordo com o Censo 2000, realizado pelo IBGE, na microrregião havia um contingente populacional de 129.416 habitantes, dos quais 41.743 residiam na zona rural. Já de acordo com o Censo 2010 a população total da referida microrregião decresceu em, aproximadamente, 7,78 % (passando a ser 116.751 pessoas), e a população rural também decresceu equivalendo a, aproximadamente, 65,55% do novo total (passando ser de 27.363 pessoas).

Neste sentido, este estudo voltou-se para a compreensão de quais fatores impactam no aumento da produção apresentado pela microrregião apesar do aumento no valor das terras, na redução no contingente populacional e no número de propriedades rurais. Considerando que tais especificidades podem ter origem nas rendas geradas e na respectiva apropriação, decorrentes da forma de gestão da unidade de produção rural, buscou-se a compreensão de mecanismos que sustentam essa realidade. Para tanto, utilizou-se da abordagem teórica da Visão Baseada em Recursos (VBR) sob a perspectiva de Barney (1991) e Peteraf (1993), segundo a qual uma firma alcança desempenho superior (vantagem competitiva) em relação aos concorrentes em função de ganhos ou rendas geradas. Concomitante a VBR, utilizou-se como pano de fundo a Teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT), sob a perspectiva de Williamson (2012), a partir da qual as escolhas dos agentes quanto a estruturas de governança que tem como finalidade obter ganhos de eficiência via redução dos custos de transação.

Assim a partir de pressupostos da ECT e da VBR buscou-se compreender e contribuir com a compreensão da realidade, com a geração de informações úteis ao setor, aos agentes produtores e aos formuladores de políticas públicas, a partir do seguinte objetivo: *Como a apropriação do valor, gerado por meio de recursos, é influenciada pelas estruturas de governança utilizadas por agentes que integram o segmento de produção rural, localizados na Microrregião de Goioerê, no Paraná?*

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

O presente estudo tem como embasamento pressupostos da Economia dos Custos de Transação (ECT), integrante do aparato teórico da Nova Economia Institucional (NEI), e de pressupostos da Visão Baseada em Recursos (VBR).

## 2.1 Pressupostos da Economia dos Custos de Transação

A Economia dos Custos de Transação (ECT) tem como ponto de referência para análise da organização econômica a existência de custos de transação. Segundo Williamson (2012, p. 01), custos de transação se distinguem de custos de produção e se referem aos “[...] custos comparativos de planejamento, adaptação e monitoramento da conclusão das tarefas”. Estes podem ser do tipo *ex-ante*, quando relacionados a redação, negociação e salvaguarda de um acordo, e do tipo *ex-post*, quando relacionados ao fazer cumprir-se o que foi acordado.

De acordo com Williamson (2012), o estudo da organização econômica pressupõe duas hipóteses relacionadas ao comportamento dos indivíduos: a *racionalidade limitada* e o *comportamento oportunista*. Dada a *racionalidade limitada*, explica Azevedo (1997), os agentes não são capazes de prever contingências relacionadas a negociação. Havendo racionalidade limitada, os custos relacionados a planejamento, monitoramento e adaptação das transações precisam ser considerados (WILLIAMSON, 2012). O comportamento oportunista (oportunismo) consiste na busca pela satisfação do auto interesse com avidez, incluindo atitudes como mentira, trapaça e roubo, conforme o mesmo autor.

Enquanto os pressupostos comportamentais são inerentes aos indivíduos, os atributos de transação são inerentes a transação, os quais se relacionam a ocorrência, a condições e a especificidades que a caracterizam. Os atributos de transação são considerados por Williamson (1979, 2012), como sendo *frequência*, *incerteza* e *especificidade de ativos*. Segundo o mesmo autor, a frequência se refere a recorrência com que as transações são efetivadas, podendo ocorrer uma única vez, ocasionalmente ou de maneira recorrente.

A incerteza, segundo Williamson (1979), se refere a distúrbios aos quais as transações podem estar sujeitas, variando de intermediário à alto grau e podendo advir de circunstâncias não passíveis de previsão e, por consequência, de controle. Para Azevedo (2000), a *incerteza* se refere a impossibilidade dos agentes em prever acontecimentos futuros. A incerteza amplia as lacunas que um contrato não é capaz de cobrir, o que torna mais provável haver perdas decorrentes de situações não previstas. Williamson (2012) explica que a incerteza é mais problemática no caso de transações que envolvam investimentos específicos, induzindo as partes a precaver-se de possíveis problemas que dela decorram.

A especificidade de ativo se refere ao grau com que um ativo pode ser reempregado ou não em usos alternativos, sem sacrificar seu valor produtivo (WILLIAMSON, 2012), cujo retorno associado à ele depende da continuidade de uma determinada transação (AZEVEDO, 2000). Para o Williamson (1979), há três classes de especificidade de ativos: não específicos

(em que não há investimentos especializados), mistos (quando há investimentos especializados em nível intermediário) e idiossincráticos (em que há investimentos altamente especializados, cujo uso em outra transação implica perda de valor). Assim, em estudos de Williamson (1979, 2012) foram identificados seis tipos de especificidade de ativos: físicos, humanos, de marca, dedicados, de local e temporal.

*Ativos físicos* se referem a condições físicas, como matrizes especializadas na produção de determinados componentes de um produto (WILLIAMSON, 2012). *Ativos humanos* (de capital humano) constituem recursos humanos à disposição da firma, especialmente se a prática de *learning by doing* (aprender fazendo) é importante para as atividades desenvolvidas e a substituição de um membro da equipe interfere nos níveis de eficiência (WILLIAMSON, 2012). *Ativos de marca* (especificidade de marca) envolve a marca ou reputação do nome da firma (WILLIAMSON, 2012). Os *ativos dedicados* consistem em investimentos em instalações de modo geral, direcionadas ao suporte de relação em particular cujos retornos somente existirão em transações particulares, conforme o autor. Especificidade *locacional* (especificidade de local) é caracterizada pela condição de imobilidade dos ativos, seja por estarem próximos do local de destino, ou seja, por estarem localizados em estágios sequenciais de produção gerando economias em produção e transporte (WILLIAMSON, 2012). *Ativos temporais* constituem um tipo de especificidade em que a resposta em tempo hábil é vital, pois dependem do fator tempo.

Desta maneira, quanto maior a especificidade dos ativos, maior será a perda decorrente de uma possível ação oportunista (AZEVEDO, 2000). Por isso, a especificidade de ativos alcança maior importância quando associada à racionalidade limitada, oportunismo e incerteza, pois as relações passam a ser mais complexas e as perdas decorrentes de problemas passam a ser maiores (WILLIAMSON, 2012). De acordo com os atributos de transação e os pressupostos comportamentais, são estabelecidas as estruturas de governança. Por isso, conforme Williamson (1979), uma estrutura de governança constitui uma matriz institucional dentro da qual as transações são negociadas e executadas, sendo elas:

- **Mercado:** estrutura de governança utilizada para transações que não sejam específicas e cuja contratação seja ocasional e não recorrente (WILLIAMSON, 2012), que ocorre quando há transferência de propriedade de um bem ou serviço entre agentes e, quanto menor for a incerteza, a frequência das transações e a especificidade de ativos (FAGUNDES, 1997);
- **Hierarquia** ou **integração vertical:** refere-se à integralização de atividades dentro da estrutura da empresa e é, conforme Williamson (2012) explicada pela presença de ativos

específicos. Para Klein, Crawford e Alchian (1978), integração vertical pode ser entendida como uma maneira de economizar em custos ao evitar risco de comportamento oportunista;

- **Formas híbridas:** segundo Williamson (2012), a forma híbrida é tão boa quanto o mercado no que se refere a adaptações, embora seja melhor que o mercado em outras categorias, e ainda, é boa ou melhor que a hierarquia no que se refere à coordenação. Klein, Crawford e Alchian (1978) reconhecem contratos como uma alternativa possível à integração vertical, pois estes podem a minimizar os efeitos do comportamento oportunista, os quais conforme Farina (1997) podem se apresentar de modo formal ou informal.

A escolha da estrutura de governança apresenta-se importante por representar a escolha entre incentivo e controle (AZEVEDO, 1997). Conforme opta-se pelo mercado ao invés da hierarquia, perde-se em incentivo e aumenta-se o controle, que é o *trade-off* que sustenta o processo de escolha de formas organizacionais, implicando que maior controle significa necessariamente perda de incentivo (AZEVEDO, 1997).

## 2.2 PRESSUPOSTOS DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Recursos<sup>iv</sup> podem ser compreendidos como *inputs* utilizados no processo produtivo (PETERAF, 1993). No modelo da VBR recursos são definidos como ativos tangíveis (fábricas, produtos, dentre outros) e intangíveis (reputação, trabalho em equipe, dentre outros) que uma empresa pode fazer uso para suas estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Conforme Barney (1991) e Barney e Hesterly (2011), recursos são classificados em: *recursos de capital físico* (tecnologias, equipamentos, localização geográfica, entre outros); *recursos de capital humano* (experiência, treinamento, relacionamentos, entre outros); *recursos de capital organizacional* (comunicação e controle organizacionais, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação organizacional, entre outros); e, *recursos financeiros* (dinheiro disponível, que pode ser próprio, de acionistas, de bancos, lucros, etc).

Em função dos recursos que a firma dispõe Barney (1991), Peteraf (1993), Peteraf e Barney (2003) e Barney e Hesterly (2011) explicam as premissas fundamentais da VBR: **heterogeneidade dos recursos e imobilidade dos recursos**. A **Heterogeneidade de recursos** “significa que, para determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes que outras” (BARNEY, HESTERLY, 2011, p. 59). Isso implica que recursos apresentam-se como distintos no interior das firmas. Sendo distintos, os recursos possibilitam a criação de estratégias competitivas que conduzam ao alcance de vantagens

competitivas sustentáveis (BARNEY, 1991). A **imobilidade de recursos** se baseia no fato de que os mesmos não podem ser transitados entre as firmas, segundo Barney (1991).

A heterogeneidade e a imobilidade de recursos, como explicado por Barney (1991), gera vantagens à empresa por meio da criação de barreiras aos concorrentes, especificamente gerando barreiras decorrentes de vantagens de pioneirismo e barreiras à entrada e mobilidade. Barreiras decorrentes de vantagem de pioneirismo (*first-mover advantage*) são decorrentes da posição de uma empresa em uma indústria alcançada por meio de acesso primeiro a elementos como matéria-prima, canais de distribuição, reputação positiva, confiança de consumidores (BARNEY, 1991). As barreiras à mobilidade surgem do controle de recursos heterogêneos por uma firma, o que lhe permite alcançar vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes (BARNEY, 1991).

Neste sentido, uma vantagem competitiva pode ser compreendida como um diferencial positivamente favorável de uma firma em relação a suas concorrentes. Esta representa segundo Peteraf (1993), ganhos em termos de eficiência, seja pelo alcance de custos menores gerando rendas ricardianas, seja pela possibilidade de obtenção de lucros monopolistas. De acordo com Noll (2005), a renda ricardiana deriva de menores custos de produção e a renda monopolista deriva do exercício de poder de monopólio.

Segundo Barney (1991), há recursos<sup>v</sup> que não constituem fonte de vantagens competitivas sustentáveis e há aqueles que constituem fonte de vantagens competitivas sustentáveis. Uma vantagem competitiva é considerada sustentável, conforme o autor, se as vantagens dela decorrentes perduram mesmo após cessarem os esforços para manutenção da vantagem competitiva. Uma vantagem competitiva não vai “durar para sempre” (*last forever*), mas perdurar mesmo após os esforços para criá-la e mantê-la não mais existirem.

### 2.2.1 Recursos: atributos (Barney) e condições (Peteraf)

Barney (1991) e Peteraf (1993) indicam características que um recurso necessita apresentar para ser fonte de vantagem competitiva sustentável. Enquanto Peteraf (1993) apresenta os pilares (*cornerstones*) da vantagem competitiva, Barney (1991) apresenta atributos dos recursos considerados estratégicos e fonte de vantagem competitiva sustentável.

Os atributos<sup>vi</sup> apresentados por Barney (1991) são: valioso, raro, imperfeitamente imitável e insubstituível. Um recurso é valioso, conforme o autor, quando permite que a empresa conceba e implemente estratégias que melhorem sua eficiência. Peteraf e Barney (2011) entendem que mesmo um recurso que seja comum, tal como a água, pode fornecer

grande valor econômico decorrente dos benefícios percebidos a partir de seu uso. Um recurso é raro se não está disponível à todas as empresas, pois como explica Barney (1991), o mesmo não existe simultaneamente em duas firmas concorrentes. Identificar se um recurso é raro, para o autor, implica em avaliar se o mesmo pode ser controlado por muitas firmas, se o for provavelmente não vai ser fonte de vantagem competitiva à nenhuma delas. A imperfeita imitabilidade é um atributo que se refere ao fato de que empresas concorrentes não conseguem reproduzi-lo perfeitamente (BARNEY, 1991), ou se sua imitação se apresentar custosa (FOSS, 2005). Para Barney (1991), três razões tornam um recurso imperfeitamente imitável, que separadas ou combinadas conferem à empresa que o controla vantagem sobre as demais: *path dependence*, ambiguidade causal e recursos socialmente complexos.

Condições históricas únicas, ou *path dependence*, indicam que uma empresa explora recursos dependendo do modo como está situada no tempo e no espaço, conforme a experiência dos indivíduos no contexto organizacional (BARNEY, 1991). A ambiguidade causal se refere à dificuldade em identificar a ligação entre os recursos controlados pela firma e a vantagem competitiva sustentável, conforme o mesmo autor. Se essa ligação é desconhecida, como explica o autor, outra empresa não terá condições de criar e implementar estratégia de criação de valor alcançando o mesmo tipo de vantagem competitiva. Uma última razão que torna um recurso imperfeitamente imitável refere-se à complexidade social, que de acordo com Barney (1991), consiste em recursos baseados em fenômenos sociais, tais como cultura, relacionamentos interpessoais, que impossibilitam a imitação por outras empresas.

A não substitubilidade é apresentada por Barney (1991) como um quarto atributo. Este consiste no recurso ou grupo de recursos que não pode ser estrategicamente substituído. Barney (1995) considera a não substitubilidade uma forma de imitabilidade e, Foss (2005) entende que mesmo sendo substituível um recurso pode ainda ser custoso para ser substituído.

Tomando-se como referência a condição do recurso mencionada por Peteraf (1993), quatro fatores devem ser considerados, sendo eles: a heterogeneidade do recurso, a imperfeita mobilidade do recurso, barreiras *ex ante* e barreiras *ex post* à competição. A condição de **heterogeneidade** indica que o recurso apresenta-se distinto (e as vezes único) através das empresas, implicando em ganhos diferenciados àquela que o controla. (PETERAF, 1993). A segunda condição apresentada por Peteraf (1993) consiste nos **limites ex-post à competição**, que se refere aos *limites* que decorrem dos recursos heterogêneos, em que as firmas alcançam vantagem em rendas sobre seus concorrentes. E por consequência **limites ex post à competição** são colocados na medida em que os recursos passam a ser imperfeitamente substituíveis ou imperfeitamente imitáveis. Para que haja limites *ex post* à competição, a

heterogeneidade de recursos precisa ser preservada e a firma detentora dos recursos manter-se em situação superior a seus concorrentes (PETERAF, 1993). **Imperfeita mobilidade dos recursos** é a condição que ocorre quando os recursos são imperfeitamente móveis, se não podem ser negociados e não tem a mesma utilidade se aplicados por outra firma (PETERAF, 1993). Recursos são também considerados imperfeitamente móveis quando se tornam especializados às necessidades de uma determinada firma, explica a autora.

### 2.3 Geração e apropriação de valor

Como abordado por Barney (1991) e Peteraf (1993), recursos constituem o elemento central para alcance de vantagem competitiva sustentável. Isso porque podem permitir o alcance de produtos com qualidade superior ou economias no processo produtivo. A partir da alocação dos recursos ocorre a criação de valor, segundo Foss (2005).

A presença de recursos a disposição dos agentes, no contexto da VBR, constitui fonte de geração de valor, cuja presença em muitos casos esta relacionada a especificidade de ativos. Ativos específicos tendem a indicar a estrutura de governança adotada para gerir as transações. Tendo em vista que a busca por eficiência no contexto da ECT resulta do alinhamento entre estruturas de governança e custos de transação, com o intuito de redução deste último. Para Saes e Silveira (2014), na lógica da escolha da estrutura de governança, a escolha eficiente é aquela que permite melhor apropriação do valor.

Dada a criação de valor, surge o problema da apropriação do valor gerado. Segundo Barney (2004), uma maneira de evitar a apropriação do lucro gerado pela firma por um parceiro depende da efetividade com que os processos gerenciais são desenvolvidos. Por isso, a apropriação de valor está sujeita a existência de comportamento na relação de redistribuição dos ganhos decorrentes do processo de criação. Havendo relações contratuais entre empresas, podem ocorrer problemas de apropriação do valor criado, dissipando a renda gerada. Apropriação indevida de valor, segundo Klein, Crawford e Alchian (1978), é resultado de comportamento oportunista e interfere na distribuição do valor gerado.

## 3 ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, delineada de acordo com a proposta de Bauer e Gaskell (2012), pois buscaram-se interpretações das realidades sociais a partir da realidade dos sujeitos entrevistados. Dados primários foram obtidos por meio de

entrevistas com produtores agropecuários localizados na Microrregião de Goioerê, no Paraná, dispersos nos distintos municípios que compõem a microrregião. Os quais são: Altamira do Paraná, Boa Esperança, Campina da Lagoa, Goioerê, Janiópolis, Juranda, Moreira Sales, Nova Cantu, Quarto Centenário, Rancho Alegre D'Oeste e Ubiratã (IPARDES, 2012). Para tanto, a escolha dos participantes deu-se por conveniência, sendo entrevistados produtores indicados por outros produtores, por cooperativas e instituições locais. As produções identificadas entre os entrevistados foram: grãos, leite, avicultura para abate e de hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria. As entrevistas com os produtores foram realizadas individualmente, em visitas às unidades de produção (propriedades rurais) ou em locais previamente escolhidos pelos mesmos, ocorrendo entre outubro de 2014 e janeiro de 2015. O critério de saturação deu-se com o alcance de convergência de informações por tipo principal de produção.

Dados secundários foram buscados enquanto meio para tangenciar a compreensão do contexto em que se inserem os produtores, junto a instituições como Cooperativas, Deral (Departamento de Economia Rural do Paraná), IPARDES (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social) e IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia Estatística). Também foram entrevistados profissionais que atuam na assistência ao segmento produtor, como funcionários de cooperativas da Microrregião de Goioerê e de secretarias municipais de agricultura, visando elucidar informações sobre o contexto agropecuário.

A interpretação e a análise dos dados foram delineadas por meio de análise de conteúdo seguindo a concepção de Bardin (2009) quanto ao processo de categorização de palavras, tendo como referência as categorias de análise oriundas do objetivo do estudo. Para tanto, dados coletados foram organizados e pré-analisados como o uso de planilhas eletrônicas, cuja análise final culmina nas considerações sobre resultados do estudo.

## **4 RESULTADOS**

### **4.2.1 Apresentação da Microrregião de Goioerê**

A Microrregião de Goioerê, localizada na Região Centro Ocidental do Estado do Paraná, compõe-se de onze municípios: Altamira do Paraná, Boa Esperança, Campina da Lagoa, Goioerê, Janiópolis, Juranda, Moreira Sales, Nova Cantu, Rancho Alegre D'Oeste, Quarto Centenário e Ubiratã (Figura 1).

**Figura 1 - Microrregião de Goioerê**

Fonte: adaptado de IPARDES (2015) e Ministério Público do Estado do Paraná (2014)

O contingente populacional rural da microrregião é de aproximadamente 27.723 (CENSO, 2012), as quais estão distribuídas nos municípios acima citados. Geograficamente, a Microrregião de Goioerê apresenta condições de relevo com predominância de baixa declividade (0 a 10%), exceto para o trecho norte em que se localizam trechos de arenito e a parte sul da microrregião, em que há alta declividade (IPARDES, 1984). Conforme IPARDES (2005), quanto ao tipo de solo na Microrregião de Goioerê há presença de terra roxa, terra mista e terra arenosa. Fontes de água são abundantes na Microrregião de Goioerê. O recorte territorial da mesma é banhado pela bacia hidrográfica do Rio Piquiri, mas há rios e cursos de água de menor proporção que se distribuem pelos municípios da microrregião, favorecendo a vegetação local e a fertilidade do solo, conforme IPARDES (2007).

No que se refere a condições pluviométricas, há incidência mediana de chuvas tendo como predominantes trechos com 1600 e trechos com 1700 mm (milímetros) por ano (IPARDES/SUDERHSA, 2015). A incidência climática sobre a Microrregião de Goioerê confere-lhe condições de uso do espaço territorial para agricultura e para a pecuária com alcance de boas condições de produção. A fertilidade do solo, associada regularidades na oferta de chuvas e a planícies (relevo) contribuem para a produção mecanizada, o que favorece a produção de grãos, dada a busca por produção em escala. Fisicamente, a malha rodoviária que intersecta a microrregião, conforme dados do IPARDES (2010), compõe-se de duas rodovias federais (BR272 e BR369) e sete rodovias estaduais (PR180, PR239, PR317, PR364, PR468, PR471 e PR472), intersectando os municípios entre si e, a outros do Paraná.

Neste sentido, predominam atividades econômicas direcionadas ao segmento agropecuário, havendo expressivas atividades produtivas e também a presença de empresas privadas e empresas cooperativas que oferecem suporte ao setor rural. Dentre os principais tipos de produção, conforme dados do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e

Social (2015), identificou-se predominância na produção de grãos, especialmente de soja e de milho, mas também há a produção de aves para abate, leite e hortifrutigranjeiros.

Os produtores entrevistados residem e atuam em municípios da Microrregião do Goioerê – Paraná e foram organizados conforme o tipo predominante de produção: Grupo 1 - avicultura para abate; Grupo 2 - grãos, especialmente soja e milho; Grupo 3 - produtores de leite – pecuária leiteira; Grupo 4 - produtores que dedicam-se à criação de animais e produção de ovos, à produção de hortaliças, de bicho-da-seda e de mel e também trabalham na fabricação artesanal de produtos agro industrializados, sendo denominados como hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria.

#### 4.2.3 Considerações acerca da geração e apropriação de valor

Como destaca Saes (2009), diferenças de rentabilidade entre as firmas decorrem da heterogeneidade entre elas, assim como da capacidade de criar, reunir e integrar os recursos disponíveis. Assim, observou-se junto aos entrevistados que, em função dos recursos disponíveis, podem ser obtidas maiores rendas, geradas a partir de melhores níveis de eficiência, o que se relaciona as estruturas de governança estabelecidas. Os principais recursos e estruturas de governança identificados junto aos produtores são apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1 – Estruturas de Governança e Recursos**

Produtores por Grupo	Principais recursos identificados	Principais estruturas de governança identificadas
Grupo 1: <b>Avicultura para abate</b>	Estrutura física, localização e manejo.	A montante e a jusante: <b>forma híbrida</b> (integração à indústria processadora)
Grupo 2: <b>Grãos</b>	Terra, condições climáticas, tecnologias, relações de cooperação, localização	A montante: <b>Via mercado</b> e <b>Hierarquia</b> (P03)
		A jusante: <b>Via mercado</b> e <b>Hierarquia</b> (P30)
Grupo 3: <b>Pecuária leiteira</b>	Terra, condições climáticas e manejo.	A montante: <b>Via mercado</b> e <b>Hierarquia</b> (algumas ações são identificadas na produção de alimentos, como silagem e feno, para os animais)
		A jusante: <b>Forma híbrida</b> (relação contratual com laticínios)
Grupo 4 Hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria	Terra, condições climáticas e manejo.	A montante: <b>Via mercado</b> e <b>Híbrida</b>
		A jusante: <b>Via mercado</b> (venda direta ao consumidor) e <b>Híbrida</b> (contratual para sericultura e PNAE)

Fonte: elaborado pela autora

Especificamente, no Grupo de produtores que trabalha com avicultura para abate – Grupo 1, a geração de valor decorre da presença de recursos considerados estratégicos ou

superiores, os quais possibilitam o alcance de vantagem competitiva. Estes recursos apresentam-se valiosos conforme atributos apresentados por Barney (1991) e heterogêneos, conforme condições indicadas por Peteraf (1993). A renda gerada decorre de melhorias obtidas na qualidade do lote de aves, que significa a presença de mais peso e melhor saúde por ave (produtividade). Desta maneira, para o Grupo 1, destaca-se o manejo que se apresenta como heterogêneo e valioso, embora seja passível de imitação ou substituição, mas que associado a outros recursos contribui para a geração de rendas.

O valor que é gerado em função da existência de recursos superiores, por meio da continuidade na relação contratual (com a indústria processadora configurando estrutura híbrida) tem gerado retornos para ambas as partes. Os produtores não identificam empecilhos à apropriação dos ganhos que lhe são de direito. Contudo, a manutenção dos mesmos depende da continuidade da relação e os produtores relataram que melhorias nas instalações e no manejo não se efetivam em curto espaço de tempo. Tal situação é reiterada pelo argumento de Saes (2009), de que definição de direitos de propriedade tem estreita relação com criação de valor, cuja apropriação depende da definição dos direitos inerentes à cada parte.

Em relação ao Grupo 2, composto por produtores de grãos do tipo *commodities*, o foco está na padronização da produção. O preço pago pela produção é sempre padronizado, pois são definidos com base em bolsas de valores nacionais e internacionais. A busca por gerar valor, desta maneira, se fundamenta essencialmente no alcance de um maior volume de produção associada a um menor custo (produtividade). Os recursos heterogêneos e valiosos para estes produtores são qualidade da terra, condições climáticas, tecnologias, localização e recursos organizacionais (relações de cooperação), embora somente os recursos localização e organizacionais sejam imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis. Os recursos de cooperação entre indivíduos com grau de parentesco representa um diferencial para a geração de valor. Além dos implementos e maquinários, a agricultura de precisão se apresenta como um importante uso da tecnologia em favor do aumento na produção, conforme os entrevistados.

Contudo, neste grupo de produtores, dada a padronização da produção, ganhos obtidos constituem-se em rendas ricardianas. Isso ocorre em função da redução nos custos de produção, associados ao uso da estrutura de governança que permite melhor resultado na negociação. Por esse motivo, a comercialização é realizada via mercado, predominando o envolvimento de cooperativas, dado que os compradores disponíveis na região somente são empresas de natureza cooperativa. Variações, todavia ocorrem para a efetivação de venda futura, em que a cooperativa faz a intermediação da venda da produção, quando do planejamento da safra, para multinacionais. Os produtores comprometem parte da produção

estimada a preço fixo, como forma de assegurar compradores e, por outro, atuam como parte que os custos serão reembolsados. Essa forma de negociação tem constituído alternativa para assegurar a apropriação dos ganhos gerados frente a incertezas existentes na comercialização.

Há ainda a exceção observada junto a dois produtores, P03 e P30. No caso do produtor P03, há o cultivo das próprias sementes, de soja e trigo, cuja pratica vem sendo desenvolvida com o intuito de reduzir custos com este insumo e obter melhora na produtividade. O produtor P30 possui infraestrutura para armazenagem e conservação de grãos (silo) e por isso consegue vender, via corretora, à multinacionais, obtendo preço melhor. Estes casos indicam, conforme Farina (1997) que por meio da integração vertical, a empresa internaliza as transações econômicas, tornando-as subordinadas à hierarquia, na qual os custos do monitoramento e os estímulos internos são associados à estrutura organizacional interna da firma.

Nesse contexto destaca-se a presença de cooperativas na coordenação das atividades desenvolvidas pelos produtores, as quais, no grupo de produtores de grãos tem maior participação. Dada a participação das cooperativas nas relações bilaterais estabelecidas pelos agentes produtores, pode-se entender que, por um lado, estas atuam como fornecedores ou, por outro, fazem parte da estrutura de governança utilizada pelo produtor. As cooperativas apresentam-se como parte da estrutura de governança na medida em que sendo, em princípio, embora propriedade dos produtores cooperados oferece insumos a preços competitivos, assistência técnica, acesso a tecnologia para o produtor.

Junto aos produtores de leite, integrantes do Grupo 3, observa-se uma diferença significativa entre os mesmos. Os produtores que obtém rendas superiores dispõem de recursos valiosos e raros, embora os mesmos estejam acessíveis à todos os produtores, apesar de haver dificuldades de acesso a recursos financeiros e a localização geográfica, por parte de alguns produtores. As rendas superiores obtidas pelos produtores que se destacam decorrem da combinação dos recursos disponíveis, mas apresentam forte dependência de trajetória (*path dependence*). Isso ocorre notadamente no manejo dos animais – que exige tempo para conhecer especificidades das raças e de cada animal disponível (especificidade humana).

Para os produtores de leite, os recursos que se destacam estão relacionados ao uso de praticas aprimoradas em associação a animais de boa procedência e insumos de qualidade. O uso de ordenhas e de resfriadores propiciam maior volume de leite e condições de aumento na quantidade produzida. Os produtores que conseguem melhorias no manejo do produto, como alimentação diferenciada aos animais e resfriamento do leite na propriedade, conseguem retornos superiores aqueles dos demais produtores. O alcance de melhor produtividade depende, conforme demonstrado pelos produtores, da qualidade do solo, das condições

climáticas e de tecnologias materializadas sob a forma de bons insumos e boas práticas, que constituem os recursos valiosos e raros à disposição dos produtores de leite. As atividades nesse ramo tendem a ser facilitadas quando há a presença de associações de produtores de leite, como indicado pelos produtores entrevistados. Nesta situação, cabe destacar a explicação de Farina (1997), de que vantagens competitivas podem constituir assimetrias em relação aos concorrentes, como por exemplo, informação, diferenciação, vantagem de custo.

Nos casos em que os produtores se identificaram como vinculados a associações, melhorias da qualidade do produto são identificadas pelos produtores como critérios para a obtenção de melhores preços. Concomitantemente, as associações mediam negociações com laticínios sob o papel de representante dos produtores, barganhando por melhores preços, dada a oferta de quantidade mais elevada pela agregação da produção de vários produtores. Saes (2009) justifica que, pela ECT, a busca pela redução de custos de transação gera também melhor coordenação entre os agentes e um melhor uso dos atributos dos recursos disponíveis.

Considerando-se os produtores de leite, tem-se que o valor gerado, que é resultante da do volume produzido, é assegurado via recebimento de maior preço por litro negociado. Este preço superior é formado por uma espécie de recompensa ou prêmio pelo volume obtido pelo produtor. Como a renda gerada é dependente do volume, o poder de negociação do produtor frente ao laticínio passa a ser maior, quanto melhor a qualidade originária de fatores relacionados ao manejo, a localização geográfica e de acesso a recursos financeiros. Assim, todos os produtores apresentam relação contratual, não formalizada, com laticínios, mas dadas as características de quantidade do leite produzido, alguns se apropriam de maior renda.

No caso dos produtores de hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria, integrantes do Grupo 4, rendas são decorrentes do uso dos recursos disponíveis, que são mais limitados, quando comparados a produtores rurais que trabalham em outras atividades, como a pequena quantidade de terras disponíveis. Esses, todavia, buscam como forma de geração de valor, a diversificação na produção e atendimento direto das demandas do consumidor final, por meio da oferta de produtos do tipo “feito em casa”. Além das características de origem “caseira” que diferenciam a produção deste grupo, um importante recurso são as tecnologias. Tecnologias no segmento produtor da microrregião estudada não se limitam a mecanização das atividades agrícolas, mas se materializam em técnicas e manejos praticados diariamente.

A associação entre tais recursos e o alcance de rendas apresenta-se estreitamente relacionada aos fatores humanos e organizacionais disponíveis, pois se trata, em geral, de atividades manuais e de trabalho intenso e que dependem exclusivamente de mão de obra trabalho familiar. Os recursos superiores identificados são passíveis de imitação e substituição

por outros produtores, não possibilitando a sustentação de vantagem competitiva e, em alguns casos, a própria criação de vantagem. Mas tais recursos dependem e são fortemente influenciados pela incidência de fatores humanos (conhecimentos e experiência) e de fatores organizacionais (relações de cooperação entre familiares e uso exclusivo de mão-de-obra familiar). Para assegurar a apropriação do mesmo, produtores realizam vendas diretas ao consumidor final, evitando negociações bilaterais com agentes como os supermercados.

A escolha de mecanismos de governança, pelos produtores de hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria, além de propiciar economias em custos, proporciona aos produtores a geração de renda, essa também decorre da presença de recursos superiores. Assim, a montante identificam-se relações com cooperativas e empresas, mas a jusante predominam relações diretas com o consumidor final. Diferenciam-se o produtor de mandioca que vende a produção para farinheiras, o produtor de bicho da seda que atua de forma integrada ao processador e, o produtor que tem contrato com programa de merenda escolar.

De acordo com Saes (2009), considerando pressupostos da VBR, a fonte de valor das empresas está no alcance de rendas ricardianas, que decorrem do uso de recursos internos que outras empresas não possuem. Desta maneira, os recursos disponíveis aos produtores permitem que os produtores alcancem bons níveis de produção, especialmente utilizando as tecnologias disponíveis, seja por meio de empresas cooperativas ou empresas particulares. Nesse sentido, a escolha de mecanismos de governança apresenta-se como alternativa que o produtor rural se utiliza para assegurar que o valor gerado não se dissipe nas negociações. Considerando que a estrutura de governança tende a ser estabelecida com vistas à redução de custos de transação, conforme Williamson (2012), esta escolha de acordo com Saes (2009), que se originam nas negociações tende a permitir ganhos de valor via proteção do valor gerado nas atividades de produção. As estruturas de governança, de modo geral, têm possibilitado aos produtores o alcance de economias de escala e maior volume de produção. Além disso, no que tange as estruturas de governança, a vinculação a empresas cooperativas facilita o acesso a recursos e ao uso de tecnologias na produção.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir dos dados coletados duas vertentes podem ser analisadas. Por um lado, a Microrregião de Goioerê constitui um importante recorte territorial no contexto produtivo paranaense e, por outro, destacam-se os produtores individualmente. A Microrregião de Goioerê se destaca no cenário paranaense devido a relevantes características que a norteiam.

No que se refere aos recursos, a Microrregião de Goioerê apresenta solos férteis e trechos que facilitam a mecanização, condições climáticas favoráveis, diversas empresas cooperativas, fontes de água e mata ciliar e reserva legal que contribuem para a conservação ambiental da região. A região apresenta bom posicionamento geográfico e conta com boa malha rodoviária, facilitando a entrada de insumos e o escoamento da produção agrícola.

Em termos específicos, há forte presença de relações de cooperação entre produtores com grau de parentesco. Considerando-se os entrevistados, percebe-se que a geração de valor decorre do uso dos recursos disponíveis. Mas, isso somente pode ocorrer dado o estabelecimento de estruturas de governança adequadas às relações estabelecidas pelos agentes produtores, predominando relações via mercado, embora haja a presença de situações de integração e de estruturas híbridas, especialmente sob contratos formais e informais. Os recursos que se apresentam valiosos e possibilitam a geração de valor e as estruturas de governança tem propiciado a economia em custos de transação.

Considera-se que, seja olhando para a Microrregião, seja olhando para os produtores individualmente, pode-se considerar indutivamente que as estruturas de governança utilizadas pelos agentes produtores contribuem para a apropriação do valor gerado, dada a presença de recursos à disposição dos produtores. Neste sentido, as estruturas de governança estabelecidas asseguram a apropriação do valor gerado a partir dos recursos disponíveis ao mesmo tempo em que permitem também geração de valor via economia em custos de transação.

## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. *Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm*. *Journal of Business Venturing*, 19, p. 621-635, 2004.

AZEVEDO, P. F. Economia dos Custos de Transação. In: FARINA, E. M. M. Q. et. al. **Competitividade: Mercado, estado e organizações**. Capítulo 3. São Paulo: Editora Singular. 1997.

\_\_\_\_\_. **Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura**. In: Agricultura. V. 47. São Paulo/SP: 2000, p. 33-52.

BARBOSA, R. D. A.; SANTOS, G. T. D.; MACHADO, A. G. C. Estratégias de inovação no agronegócio à luz da RBV: o caso Embrapa Algodão. In: **Simpoi – XVI Simpósio de Administração, Logística e Operações Internacionais**. 2013. Anais... Disponível: [http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013\\_T00195\\_PCN76135.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013_T00195_PCN76135.pdf). Acesso: 29/09/2013.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: LDA, 2009. Ment, Vol 17, 1991.

BARNEY, J. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*. 1991. Disponível:  
[http://business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202011/S10/Barney%20%281991%29.pdf](http://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20%281991%29.pdf).  
Acesso: 21/07/2013.

\_\_\_\_\_. *Looking inside for competitive advantage*. *The Academy of Management Executive*. Vol. 9, N. 4, 1995. Disponível: <http://old.ccer.edu.cn/download/7875-1.pdf>.  
Acesso: 24/08/2014.

\_\_\_\_\_. *Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the Resource-based View*. In: *Strategic Management Journal*. Vol. 25. 2004.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Trad.: Midori Yamamoto. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual pratico**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2012.

DELGADO, P. R.; ZANCHET, M. S. A importância da expansão da área de lavoura para o aumento da produção agrícola no Paraná. In: **Caderno Ipardes** – Estudos e Pesquisas, v. 1, n.1, p. 1-12, jan-jun/2011. Disponível em: Fonte:  
<http://www.ipardes.pr.gov.br/ojs/index.php/cadernoipardes/article/view/75/198>. Acesso: 26/09/2013.

DERAL/SEAB – DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL/SECRETARIA DE AGRICULTURA E ABASTECIMENTO. **Preços de terras agrícolas – por município e tipo de solo – 2004 a 2014 (Em R\$/há)**. 2014. Disponível:  
[http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/terras\\_pdf\\_publicacao.pdf](http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/terras_pdf_publicacao.pdf). Acesso: 28/03/2015.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de preços – terras agrícolas**. 2015. Disponível:  
[http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/terras\\_metodologia.pdf](http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/terras_metodologia.pdf). Acesso em 28/03/2015.

FAGUNDES, J. **Economia Institucional: custos de transação e impactos sobre política de defesa da concorrência**. 1997. Disponível:  
[http://www.ie.ufrj.br/grc/pdfs/custos\\_de\\_transacao\\_e\\_impactos\\_sobre\\_politica\\_de\\_defesa\\_da\\_concorrancia.pdf](http://www.ie.ufrj.br/grc/pdfs/custos_de_transacao_e_impactos_sobre_politica_de_defesa_da_concorrancia.pdf). Acesso: 05/12/2013.

FARINA, E. M. M. Q. Regulamentação, política antitruste e política industrial. In: FARINA, E. M. M. Q. et. al. **Competitividade: Mercado, estado e organizações**. Capítulo 4. São Paulo: Editora Singular.1997.

FOSS, N. J. *The resource-based view: aligning strategy and competitive equilibrium*. In: *Strategy, Economic Organization, and the knowledge economy: the coordination of firms and resources*. Capítulo 3. Oxford Scholarship, 2005.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. *The dynamic resource-based view capability lifecycles*. In: *Strategic Management Journal*, 24, pp. 997-1010, 2003.

[http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg\\_conteudo=1&cod\\_conteudo=29](http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=29). Acesso: 29/10/2013.

IBGE. **Censo Agropecuário**. Instituto Brasileiro de Geografia Estatística. 1996.

\_\_\_\_\_. **Censo Agropecuário**. Instituto Brasileiro de Geografia Estatística. 2006.

\_\_\_\_\_. **Censo Demográfico**. Instituto Brasileiro de Geografia Estatística. 2000.

\_\_\_\_\_. **Censo Demográfico**. Instituto Brasileiro de Geografia Estatística. 2010.

IPARDES – INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Declividade - Estado do Paraná**. 1984. Disponível:

[http://www.ipardes.gov.br/pdf/mapas/base\\_ambiental/declividade\\_pr.jpg](http://www.ipardes.gov.br/pdf/mapas/base_ambiental/declividade_pr.jpg). Acesso: 16/04/2015.

\_\_\_\_\_. **Mapa político rodoviário do Estado do Paraná - 2010**. Disponível em:

[http://www.ipardes.gov.br/pdf/mapas/base\\_fisica/mapa\\_politico\\_rodoviario\\_2010.pdf](http://www.ipardes.gov.br/pdf/mapas/base_fisica/mapa_politico_rodoviario_2010.pdf).

Acesso: 16/04/2015.

\_\_\_\_\_. **Bacias hidrográficas - Estado do Paraná**. 2007. Disponível em:

<http://www.aguasparana.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=74>. Acesso:

16/04/2015.

\_\_\_\_\_. **Mapa político rodoviário do Estado do Paraná - 2010**. Disponível:

[http://www.ipardes.gov.br/pdf/mapas/base\\_fisica/mapa\\_politico\\_rodoviario\\_2010.pdf](http://www.ipardes.gov.br/pdf/mapas/base_fisica/mapa_politico_rodoviario_2010.pdf).

Acesso: 16/04/2015.

\_\_\_\_\_. **Perfil dos municípios**. Dados de 2011 a 2012. Disponível:

[http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg\\_conteudo=1&cod\\_conteudo=29](http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=29). Acesso:

20/09/2013.

\_\_\_\_\_. **Relação dos municípios do estado ordenados segundo as mesorregiões e as microrregiões geográficas do IBGE – Paraná**. 2012. Disponível:

[http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg\\_conteudo=1&cod\\_conteudo=29](http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=29). Acesso:

19/04/2015.

\_\_\_\_\_. **Paraná em números**. 2013a. Disponível:

[http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg\\_conteudo=1&cod\\_conteudo=1](http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=1). Acesso: 20/09/2013

\_\_\_\_\_. **Cadernos municipais**. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Economico e Social. 2013b. Disponível:

[http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg\\_conteudo=1&cod\\_conteudo=30](http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=30). Acesso

10/09/2014.

\_\_\_\_\_. **Perfil da Microrregião Geográfica de Goioerê**. 2015. Disponível:

[http://www.ipardes.gov.br/perfil\\_municipal/MontaPerfil.php?codlocal=604&btOk=ok](http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal/MontaPerfil.php?codlocal=604&btOk=ok).

Acesso: 10/04/2015.

IPARDES/SUDERHSA – INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL/INSTITUTO DAS ÁGUAS. **Precipitação anual - Estado do**

Paraná. 2015. Disponível em: <http://www.aguasparana.pr.gov.br/arquivos/File/mp07.pdf>. Acesso: 16/04/2015.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. **Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process**. 1978.

MPPR – MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO PARANÁ. **Mapa MRG 04. 04** – Microrregião Geográfica de Goioerê. Disponível: <http://www.planejamento.mppr.mp.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=2240>. Acesso: 24/08/2014.

NOLL, R.G. *Buyer Power and Economic Policy*. **Stanford Institute for Economic Policy Research**, 2005. Disponível: <http://www.ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/sip/04-008.pdf>. Acesso: 21/07/2014.

PETERAF, M. A. *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*. **Strategic Management Journal**. Vol 14, N 3, 1993.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J.B. *Unraveling the Resource-Based Tangle*. **Managerial and Decision Economics**. ABI/INFORM Global. Vol. 24, N 4, Jun./2003.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. 1. Ed. São Paulo: Annablume, FAPESP, 2009.

SAES, M. S. M.; SILVEIRA, R. L. F. **O agribusiness do café no Brasil**. IPEA/PENSA: 1999.

WILLIAMSON, O. E. *Markets, hierarchies, and the modern corporation: an unfolding perspective*. 1979. In: **Journal of Economic Behavior and Organization**. North-Holland, Vol. 17.

\_\_\_\_\_. (1985). **As instituições econômicas do capitalismo**. São Paulo: Pezco Editora, 2012. Vários tradutores e revisores.

<sup>i</sup> Valor Bruto Nominal é o Valor Bruto da Produção constitui “um índice de frequência anual, calculado com base na produção agrícola municipal e nos preços recebidos pelos produtores paranaenses. Engloba produtos da agricultura, da pecuária, da silvicultura, do extrativismo vegetal, da olericultura, da fruticultura, de plantas aromáticas, medicinais e ornamentais, da pesca, etc”, conforme Francisco Simioni (2013), via e-mail.

<sup>ii</sup> Os preços apresentados pelo DERAL/SEAB (2015) correspondem a media do hectare informado para fins de pagamento de ITR – Imposto Territorial Rural, não considerando outras variáveis que envolvem a negociação.

<sup>iii</sup> O uso das terras é classificado em: a) terras mecanizadas; b) terras mecanizáveis; c) não mecanizáveis; e, d) inaproveitáveis (DERAL/SEAB, 2015).

<sup>iv</sup> Na VBR alguns autores tratam de recursos (BARNEY, 1991), enquanto outros tratam de recursos e capacidades (HELFAT e PETERAF, 2003). Neste estudo, adota-se o termo *recursos*.

<sup>v</sup> Enquanto Barney (1991) menciona que para serem fonte de vantagem competitiva sustentável os recursos devem ser estratégicos, Peteraf (1993) que os mesmos devem ser superiores. Dada que ambos os autores tratam dos mesmos tipos de recursos e dada a imprecisão da terminologia, ambos não são utilizados neste estudo.

<sup>vi</sup> O modelo VRIO (valioso, raro, imperfeitamente imitável/insubstituível e organização) de Barney e Hesterly (2011) constitui uma concepção aprimorada dos atributos de recursos, de Barney (1991), adotado neste estudo.