

# Governança Na Cadeia Da Cachaça Artesanal: O Caso Do Grupo Alambiques Gaúchos<sup>1</sup>

*Governance in the artisanal cachaça chain: the case of Alambiques Gaúchos*

*Luciana Maria Scarton<sup>2</sup>*

*Paulo Dabdab Waquil<sup>3</sup>*

**Resumo:** Iniciativas focando a melhoria da qualidade e a apresentação dos produtos tem feito o estado do Rio Grande do Sul se destacar no cenário da cachaça artesanal. Esse diferencial decorre da criação, em 2005, do projeto chamado Alambiques Gaúchos, composto por 14 empresas e com o objetivo de fortalecer a percepção do mercado consumidor de que o estado oferece cachaças artesanais de qualidade. Além dos fatores que influenciam o seu ambiente institucional e organizacional decorrentes do seu processo histórico, a partir do ano de 2010, o grupo enfrenta outros desafios, como o fim do projeto que o mantinha financeiramente e conflitos internos que ocasionaram a saída de associados, revelando assim problemas de coordenação. Assim, baseado no Esquema da Indução das Formas de Governança contemplado na teoria Nova Economia Institucional (NEI), buscou-se compreender o encadeamento dos fatores influenciadores das transações do grupo Alambiques Gaúchos, identificando a sua estrutura de governança e quais os seus mecanismos de coordenação. A análise permitiu concluir que a estrutura de governança que poderia ser adotada pelo grupo seria a do tipo híbrida, no entanto, comprovou que não há coordenação em nível estratégico, tático e nem operacional.

**Palavras-chave:** Cachaça artesanal; Custos de Transação; Formas Organizacionais; Agronegócio.

**Abstract:** Initiatives focusing on improving the quality and presentation of its products has made the state of Rio Grande do Sul stand out in the field of artisanal cachaça. This differential arose from the creation, in 2005, of the Alambiques Gaúchos project, comprising 14 companies and aiming to strengthen the perception of the consumer market that the state offers high-quality artisanal cachaça. In addition to the factors that influence its institutional and organizational environment, a result of its historical process, as of 2010 the group has faced other challenges, such as the end of its funding project and internal conflicts that have led members to leave to group, which reveals problems in coordination. Thus, based on the Outline of Induction of Forms of Governance contemplated within the New Institutional Economics (NIE) theory, we sought to understand the unraveling of the influencing factors behind the transactions of Alambiques Gaúchos, identifying its governance structure and coordination mechanisms. The analysis concluded that the group could adopt a hybrid governance structure, but proved that there is no coordination in strategic, tactical and even operational levels.

**Keywords:** Artisanal cachaça; Transaction Costs; Organizational Forms; Agribusiness.

JEL: D02, Q10.

## Introdução

Conta-se que apesar de advir da cana-de-açúcar, planta exótica introduzida no Brasil em meados de 1504, a história da cachaça desenvolveu-se juntamente com a

---

<sup>1</sup> Artigo recebido em abril de 2011 e aprovado em maio de 2012.

<sup>2</sup> Possui graduação em Publicidade e Propaganda pela Faculdade Cambury/ Universidade Católica de Goiás; Especialista em Marketing pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul; Mestre em Agronegócio pelo CEPAN/ UFRGS. Doutoranda em Agronegócios pelo CEPAN/UFRGS. E-mail: luscarton@hotmail.com.

<sup>3</sup> Possui graduação em Agronomia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Mestre em Economia Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Doutor em Economia Agrícola pela University of Wisconsin, Madison - EUA. Atualmente é professor associado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: waquil@ufrgs.br.

história do país. Tida primeiramente como bebida de escravos e considerada como moeda de troca no século XVI, com o passar do tempo, a cachaça teve seu processo produtivo cada vez mais aprimorado, atraindo consumidores de todas as classes sociais e passando a ter relevante importância no Brasil Colônia. Chegou ser proibida por derrubar o consumo de bebidas da metrópole e ascendeu no período pré-independência, pelo sentimento patriota relacionado à resistência ao domínio português. Desta forma, a bebida exerceu grande influência na construção da sociedade brasileira, por incorporar todos os elementos socioantropológicos do país, como o folclore, as religiões, as classes sociais, a economia e os problemas sociais.

Ao longo dos anos a cachaça é associada àqueles que bebem demasiadamente, sendo vista com preconceito e caracterizada através dos termos pejorativos que denegriram sua imagem. Em 1922 na Semana de Arte Moderna ela reaparece na culinária, nas músicas e em outras manifestações culturais. A partir desse momento e principalmente na década de 70, ocorrem iniciativas de valorização da bebida e organização do setor produtivo. Destaca-se nesse ínterim, o estado de Minas Gerais como precursor na formação de associação de produtores e projetos com foco na qualidade. Como consequência dessas iniciativas, a partir de 1994, vários decretos e normatizações surgiram no decorrer dos anos para garantir a qualidade da bebida e sua conformidade, regulamentando e padronizando o setor, inclusive a criação da lei que visa proteger o termo “cachaça” como denominação de um produto típico brasileiro. Sobre esse último ponto, somente no ano de 2012 a bebida foi oficialmente reconhecida como tal por um dos principais países importadores, após negociações entre a Presidente do Brasil e o Presidente dos Estados Unidos.

Porém, mesmo com todas essas regras formais, que servem para impor limites pelo contexto institucional, a informalidade é um fator que desafia o setor no Brasil. Enquanto alguns produtores buscam a formalização como um meio de agregar valor, abrir mercado nacional e internacional e manter-se competitivo, a maioria mantém-se à margem. Isso decorre principalmente de dois fatores: a produção advinda da agricultura familiar e à alta oneração que a formalidade acarreta com taxas e impostos. É nesse contexto que a cachaça gaúcha se desenvolve e tem como objetivo se destacar no mercado tanto nacional quanto internacional.

O estado do Rio Grande do Sul, apesar da vocação vinícola adquirida pela imigração italiana, tem se destacado no cenário da cachaça artesanal principalmente pelas iniciativas de melhoria da qualidade e de apresentação dos produtos. Essas iniciativas decorreram da identificação do potencial produtor de cachaça do estado no ano de 2002, onde a Associação dos Produtores de Cana-de-açúcar e seus Derivados do Estado do Rio Grande do Sul (APRODECANA), através de projetos implantados em parceria com outros órgãos, focaram em ações para a formalização e conformidade da bebida a partir do Regulamento de Avaliação da Conformidade da Cachaça (RAC). O principal resultado foi a criação no ano de 2005 do grupo chamado Alambiques Gaúchos, o qual se constitui no objeto de estudo deste artigo.

Como descrito anteriormente, alguns fatores que influenciam o ambiente institucional e organizacional do setor da cachaça decorrem do seu processo histórico. No Rio Grande do Sul não é diferente, além da questão da informalidade e a concorrência com outras bebidas alcoólicas nacionais e internacionais, existe ainda a falta de tradição e cultura de degustar a bebida. Não obstante, a partir do ano de 2010, o grupo Alambiques Gaúchos tem enfrentado outros desafios: o fim do projeto que o mantinha financeiramente, conflitos internos ocasionando a saída de alambiques associados, a implantação da substituição tributária, o acirramento da concorrência no mercado nacional e a queda na participação no mercado externo.

A interação dessas variáveis revela a situação do cenário do mercado da cachaça artesanal gaúcha, evidenciando a perda de competitividade e uma evidente falta de coordenação na cadeia produtiva no estado do Rio Grande do Sul. Assim, baseado no Esquema da Indução da Forma de Governança proposto de Zylbersztajn (1995), esse artigo tem como foco, verificar a relação complexa no agronegócio da cachaça artesanal gaúcha, a fim de determinar a dinâmica dos diferentes encadeamentos entre governança, coordenação e competitividade no setor. Portanto, buscou-se responder as seguintes perguntas: “Como ocorrem as transações nesse sistema agroindustrial? Qual a estrutura de governança adotada pelo grupo Alambiques Gaúchos e quais são seus mecanismos de coordenação que deveriam ser adotados?”.

Desta maneira, a segunda seção do artigo descreve a teoria utilizada como base para este artigo, a Nova Economia Institucional (NEI), principalmente a corrente microanalítica chamada Economia dos Custos de Transação (ECT), contemplada pelos trabalhos de Williamson (1985; 1989; 1991), assim como o modelo conceitual apresentando por Zylbersztajn (1995). A terceira seção descreve o agronegócio da cachaça artesanal gaúcha e a criação do Grupo Alambiques Gaúchos. Já as seções quatro e cinco trazem respectivamente, a metodologia utilizada e os resultados obtidos, seguidas das considerações finais.

## **2 Nova Economia Institucional**

A teoria denominada Nova Economia Institucional (NEI), surgiu como uma contribuição alternativa ao pensamento econômico predominante até a década de 1930. A NEI admite a existência dos custos de transação e se preocupa com a eficiência do sistema econômico, evidenciando a necessidade de uma abordagem mais sistêmica a respeito das variáveis que afetam a competitividade entre as empresas e das relações entre os diversos componentes que compõe o mercado (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Oliver Williamson (1985), baseado em Coase (1937), tornou-se a principal referência dessa teoria. Através de seus estudos, duas linhas apresentaram características importantes e complementares, que se desenvolvem paralelamente: o Ambiente Institucional e a Economia dos Custos de Transação (ECT). Isso se deu pelo fato de que essas duas correntes tratam em níveis analíticos diferentes o mesmo objeto de estudo: a economia com custos de transação (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Enquanto o ambiente institucional estuda as macroinstituições, a ECT estuda as transações sob um enfoque microanalítico e aborda as diferentes formas contratuais, enquanto estruturas de governança dessas transações.

Para tanto, é preciso conceituar o que são custos de transação de uma forma mais detalhada: “a) elaboração e negociação dos contratos, b) mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, c) monitoramento do desempenho, d) organização de atividades e também considera os e) de problemas de adaptação” (FARINA, 1999, p. 13).

A NEI é uma teoria genérica e não foi desenvolvida para um setor específico, porém, contém elementos suficientes para que a agricultura, mais diretamente os sistemas agroindustriais possam ser estudados a partir dela (AZEVEDO, 2000). Por esses motivos que esta teoria foi identificada como a que mais se aproxima e que melhor pode responder as perguntas levantadas neste artigo.

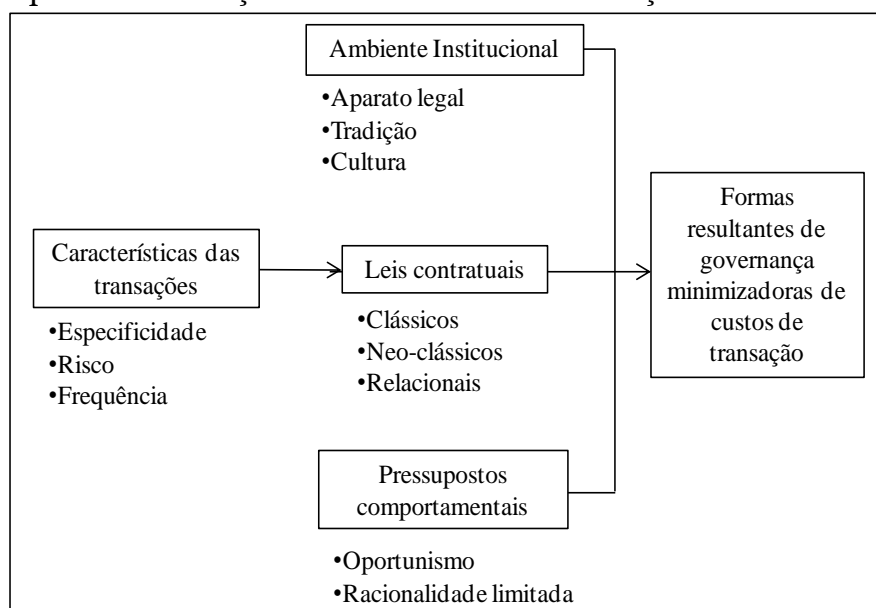
## 2.1 O Modelo Conceitual

Alguns estudos buscaram realizar uma associação estatística entre as formas observadas de governança e a quantificação das características das transações, no entanto, muitas das variáveis são de difícil mensuração (ZYLBERSZTAJN, 1995). Por esses motivos, Zylbersztajn (1995) apresenta um modelo conceitual abordado por Williamson (1991), denominado Enfoque de Análise Discreta Comparada, que confronta a estrutura de governança observada com aquela que seria a mais adequada para promover a coordenação do sistema, dados os atributos das transações. Desse confronto, podem ser identificados problemas de coordenação cuja resolução pode exigir ações privadas ou política públicas. Zylbersztajn (1995, p. 23) então apresenta o esquema onde se visualiza os três grupos de fatores teóricos condicionantes e indutores das formas de governança (Figura 1).

O primeiro grupo compõe o Ambiente Institucional, onde os fatores interferem diretamente na forma de governança. O principal foco é a relação entre as instituições e o desenvolvimento econômico, onde Douglass North é o principal autor. Nesse grupo se “reconhece que a operação e a eficiência de um sistema econômico são limitadas pelo conjunto de instituições que regulam o jogo econômico” (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 58), ou seja, são normas informais como sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta, ou formais através de constituições, leis e direitos de propriedade.

Para Farina, Azevedo e Saes (1997), é importante que fique claro que não necessariamente as instituições tenham como único objetivo restringir as interações humanas, porém, é primordial reconhecer que de fato elas desempenham esse papel, condicionando essas interações. Nesse sentido, tem-se que para North (1991), as instituições fornecem a estrutura de incentivos de uma economia, e como a estrutura evolui, ela molda a direção da mudança no sentido do crescimento econômico, à estagnação ou o declínio.

Figura 1 - Esquema da Indução das Formas de Governança



Fonte: ZYLBERSZTAJN (1995)

O segundo grupo representa o aspecto central da ECT, que são as Características Básicas das Transações: especificidade de ativos, incerteza e frequência (WILLIAMSON, 1985). A frequência é uma medida da recorrência com que as transações se efetivam entre as partes. Sua importância manifesta-se em dois aspectos: 1- os custos tendem a se diluir conforme a adoção de mecanismos complexos de transações; e 2 - pela possibilidade da construção de uma reputação por parte dos agentes envolvidos nessa transação (AZEVEDO, 2000). Ou seja, a frequência pode limitar o interesse dos agentes em agir de modo oportunista para obter ganhos de curto prazo, já que, quanto maior for a frequência de uma transação, maior foi o valor presente dos ganhos futuros e, portanto, maior o custo associado à atitude oportunista (FARINA, 1999; FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Nesse sentido, em um ambiente de informações imperfeitas, a repetição torna a transação mais previsível, o que corresponde a uma redução da incerteza e dos custos associados a ela (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Já a incerteza relaciona-se com a imprevisibilidade das atitudes posteriores dos agentes econômicos e com o desconhecimento de elementos relacionados ao ambiente econômico e institucional, de forma que não dá para calcular o que acontecerá no futuro (DEMSETZ, 1990), ou seja, há incerteza quanto ao reconhecimento das informações relevantes a um contrato, mais precisamente quando há assimetria de informação.

Devido a isso, frequentemente se confunde o conceito de incerteza com o pressuposto da racionalidade limitada. Mesmo que ambos estejam fortemente relacionados, enquanto o primeiro conceito refere-se a uma característica do ambiente que se processa a transação, o segundo diz respeito ao comportamento dos agentes. Porém, para Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 75) essa confusão é compreensível a partir do momento em que, “quanto maior a incerteza, maior o número de contingências futuras e, portanto, mais complexa é a elaboração de um conjunto de contratos”, pode-se então dizer que a incerteza torna o problema da racionalidade limitada mais evidente.

Williamson (1989) baseado em Koopmans (1957) fez referência a três tipos de incertezas: a incerteza primária, secundária e a comportamental. Essas incertezas tornam as falhas de um contrato ainda mais evidentes, abrindo um espaço para a renegociação, onde as perdas derivadas de um comportamento oportunista são possibilitadas (FARINA, 1999).

Por fim, a dimensão que se caracteriza como elemento central das transações, são as especificidades dos ativos, que segundo Williamson (1985) só tem importância em conjunto com a racionalidade limitada, com o oportunismo e na presença da incerteza, pois sujeita o investimento nesses ativos a riscos e problemas de adaptação, gerando custos de transação. Os ativos específicos são aqueles ativos que são empregados em uma determinada transação, acarretando custos e perdas de valor quando reempregados em outras atividades, ou seja, depende da continuidade de uma transação específica. Portanto, quanto maior for a especificidade, maiores serão os custos de transação devido ao risco envolvido com problemas de adaptação (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Dessa forma, Williamson (1991) distingue seis tipos diferentes de especificidades de ativos: 1) especificidade local ou de sítio, 2) especificidade física, 3) especificidade humana, 4) especificidade de ativos dedicados à produção, 5) especificidade de marca e a 6) especificidade temporal. Esses seis tipos explicam grande parte dos problemas de dependência bilateral e suas consequências sobre os custos de transação, mas não esgotam o universo das possíveis especificidades (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Assim, a frequência, a incerteza e principalmente a especificidade dos ativos representam as principais dimensões para se caracterizar uma transação, o que, segundo Farina, Azevedo e Saes (1997) permitem desenhar uma estrutura de governança que objetiva diminuir os custos de transação associados a uma determinada transação.

Já o terceiro grupo de fatores está associado aos Pressupostos Comportamentais que estão relacionados à característica de incompletude dos contratos: o oportunismo e a racionalidade limitada. A ECT reconhece que os agentes econômicos possuem características intrínsecas no seu comportamento que influenciam nas transações que são fundamentais para a compreensão da mesma. Williamson (1989) define que a racionalidade limitada diz respeito ao comportamento que pretende ser racional, porém, somente o é de forma limitada, pois resulta da condição de competência cognitiva limitada de receber, estocar, recuperar e processar a informação. A importância desse pressuposto está no reconhecimento que os contratos efetuados para reger uma determinada situação são inevitavelmente incompletos, ou seja, “não há como prever todas as contingências futuras que interferem em uma transação, sendo o contrato incapaz de resolver *ex-ante* todas as eventuais pendências” (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 44). Assim, se distinguem três níveis de racionalidade: forte, fraca e semi-forte (WILLIAMSON, 1985), sendo que essa classificação não esgota os possíveis modelos de racionalidade, no entanto abrange os principais pressupostos de racionalidade empregados na teoria econômica (FARINA; AZEVEDO; SAES 1997).

Reconhecer a impossibilidade dos agentes econômicos dominarem a totalidade das informações necessárias para a tomada de decisão mais adequada na maioria das situações negociais, faz com que seja admitida a possibilidades do surgimento de conflitos perante um contrato incompleto e sua adaptação, evidenciando a potencial emergência de condutas oportunistas (AZEVEDO, 2000). Esse conceito resulta da ação dos indivíduos na busca do seu auto-interesse, classificado por Williamson (1985) como uma busca pelo auto-interesse com avidez e com dolo, trazendo à tona uma conotação ética comportamental dos indivíduos. Isso se dá, pois, parte-se do princípio que um agente possa ter em seu poder uma informação sobre a realidade que não está acessível a outro agente, podendo agir aeticamente e se aproveitar de uma renegociação, por exemplo, permitindo assim que o primeiro obtenha algum benefício do tipo monopolístico, o chamado jogo não cooperativo (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Williamson (1985) faz um esclarecimento que alguns indivíduos são oportunistas apenas parte do tempo, não generalizando suas colocações. Também enfatiza que raramente a confiança é perceptível *ex-ante*, bastando apenas que algum indivíduo tenha a possibilidade de agir oportunisticamente uma vez para que os contratos fiquem expostos a ações que demandam monitoramento, ou seja, salvaguardas são criadas *ex-post* como formas de monitoramento. Assim, Farina, Azevedo e Saes descrevem que há três níveis de comportamento auto-interessado (1997, p. 77 e 78): auto-interesse forte, auto-interesse semi-forte ou simples e a obediência. Por esses motivos, nas transações econômicas as partes buscam se precaver do comportamento dos demais agentes, porém, as salvaguardas contratuais, a coleta de informações e até mesmo a utilização do sistema judiciário implicam em custos para se evitar prejuízos decorrentes de uma ação oportunística (AZEVEDO, 2000).

Desta forma, baseado na teoria econômica denominada NEI, o artigo descreve vários fatores influenciadores e que, juntos, irão determinar a forma de governança que mais se adapta a um arranjo institucional.

### **2.1.1 As formas organizacionais**

Williamson (1985) explica que a ECT direciona todos os esforços para criar estruturas de gestão ou governança apropriadas a determinadas transações, adequando-se às características das mesmas, podendo ser de três formas: via mercados, hierárquicas e mistas ou híbridas. Essas três estruturas de governança se distinguem pelos níveis de controle e incentivo que exercem sobre as partes. Farina, Azevedo e Saes (1997) falam que, conforme a dimensão de uma transação, em especial a especificidade dos ativos, esse incentivo ou controle serão mais ou menos importantes: a) na estrutura via mercado, a transação se resolve em um ponto do tempo, não havendo compromisso de repetição no futuro e envolve baixa especificidade estabelecida por preços. Neste caso, o nível de incentivo às partes é grande, uma vez que respondem imediatamente às condições vigentes no mercado; b) no outro extremo, encontra-se a hierarquia, que corresponde à incorporação da transação para dentro dos domínios da firma, ou seja, maior especificidade e uma integração vertical. As partes passam a ser reguladas pelas normas internas da firma, o que confere maior controle sobre a transação, porém, um menor incentivo (WILLIAMSON, 1985) e por fim; c) há diversas formas contratuais que combinam características de controle e incentivo, sendo, por esse motivo, denominadas segundo Williamson (1985) de “formas híbridas”.

Devido a essas características, Farina, Azevedo e Saes (1997) falam que não há como desenvolver ao mesmo tempo uma forma organizacional que obtenha o total controle da forma hierárquica e o grande incentivo do mercado, ou seja, a escolha de um implica na perda de outro, evidenciando a dificuldade de se escolher a estrutura mais adequada. Não há, portanto, uma estrutura de governança superior às demais, já que o “conceito de eficiência, útil a uma análise de competitividade, apoia-se na adequação da estrutura de governança às características da transação à qual se vincula” (FARINA, 1999, p. 14), sendo uma questão de alinhar as estruturas de governança aos atributos das transações.

Nesse íterim, é importante fazer a distinção conceitual entre estrutura de governança e coordenação: enquanto a primeira diz respeito ao arranjo institucional que formaliza o acordo entre os agentes de como será realizada a transação, coordenar uma transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo (WILLIAMSON, 1989). Ou seja, coordenação pode ser entendida como a habilidade de transmitir informações, estímulos e controles ao longo das etapas sequenciais que integram o conjunto de atividades necessárias para atender o mercado (FARINA, 1999).

Desta maneira, Pondé (2000) afirma que o encadeamento de diversos fatores reflete na forma como uma organização se governa, portanto, todos os esforços devem ser voltados para criar estruturas de gestão ou governança apropriadas, que repercutem na competitividade da mesma.

### 3 Agronegócio da cachaça gaúcha

No Rio Grande do Sul as iniciativas focando o desenvolvimento do agronegócio da cachaça foram baseadas a partir da criação, no ano de 1998, da Associação dos Produtores de Cana-de-açúcar e seus Derivados do Estado do Rio Grande do Sul, a APRODECANA. Membro do Instituto Brasileiro da Cachaça (IBRAC), a organização juntamente com um programa desenvolvido na época pelo Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RS), pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR/RS) e pela Federação da Agricultura do Rio Grande do Sul (FARSUL), chamado “Juntos para Competir”, perceberam que para desenvolver o agronegócio da cachaça no Estado, era preciso conhecer quem eram os atores envolvidos nesse setor e como as transações do mesmo aconteciam (ANDRADE, 2007).

No ano de 2002, realizou-se um levantamento de informações em todo o Rio Grande do Sul e identificaram-se alguns fatores relevantes sobre o setor: o Estado era um grande produtor de cachaça artesanal, contabilizando ao todo 2,5 mil alambiques, porém, 97% dessas agroindústrias eram informais, dispersas e atuavam de forma precária na produção, entretanto, havia produtos de alta qualidade e com capacidade de diferenciar-se no mercado (ANDRADE, 2007). A partir dessas informações, foi possível identificar as regiões produtoras de cachaças e organizar grupos setoriais que, em 2003 começaram a receber seminários focando na capacitação em gestão e em melhorias tecnológicas, dando início ao processo de formalização dos alambiques.

Baseada nas normatizações apresentadas pelo Regulamento de Avaliação da Conformidade da Cachaça (RAC) no ano de 2005, a APRODECANA, através de um projeto elaborado pelo SEBRAE, tinha como objetivo principal a disseminação da formalização e da certificação da cachaça artesanal no estado. Apresentou-se então a um grupo de proprietários de alambiques do estado a ideia de ter a qualidade de seus produtos atestada e uma oportunidade de obter o reconhecimento do mercado. Surge assim no ano de 2005 o grupo denominado Alambiques Gaúchos, (ANDRADE, 2007).

Após a formação do grupo, o SEBRAE em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) realizou um diagnóstico dos alambiques integrantes do projeto, visando identificar quais adequações as empresas deveriam realizar para atender as exigências do RAC. O resultado revelou que as modificações seriam drásticas e envolveriam grandes investimentos (ANDRADE, 2007), principalmente em infraestrutura, pois o *layout* do alambique deve atender a critérios técnicos, estéticos, econômicos, de circulação, de fluxo de processos e de higienização, envolvendo projetos ambientais para obtenção de licenças e alvarás de funcionamento focando a questão de sanidade e higiene, além de equipamentos específicos para a moagem, filtragem, destilação, envasamento e armazenamento e registros dos produtos com base em análises químicas frequentes (SILVA, 2006). A contratação de escritório contábil também foi um investimento necessário aos alambiques, uma vez que a prestação de contas para fins de comprovação de rastreabilidade e tributação é imprescindível. Após todos esses investimentos iniciais, há custos relacionados ao dia a dia do alambique, como por exemplo, a manutenção da limpeza, gastos com água e luz, o pagamento à associação dos químicos, à própria APRODECANA, rótulos, embalagens, lacres, entre outros.

Esses custos, segundo o RAC (2005), são essenciais ao desenvolvimento das atividades do alambique e necessitam estar adequadamente em ordem (ANDRADE,



2007), no entanto, esse fator evidencia as discrepâncias existentes entre os alambiques, tanto em termos de infraestrutura quanto de volume de produção.

Outro ponto levantado pelo diagnóstico foi a falta de algo que associasse o grupo Alambique Gaúchos aos produtos que fazem parte do portfólio de cada empresa. Acreditou-se então que a criação de um selo cumpriria este papel. Após vários debates definiu-se, portanto, a sua identidade e os critérios que deveriam ser respeitados para que as empresas pudessem então aplicá-lo em seus produtos: a) os produtos devem estar de acordo com a legislação vigente; b) ser registrado no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA); c) análises laboratoriais para que seja garantida a conformidade do produto; e d) ser associado à APRODECANA e integrante do grupo. Esse mesmo selo, no início do ano de 2010 foi transformado em uma marca comercial e teve o seu registro aprovado pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), enquanto a marca institucional ainda carece de aprovação.

Como o objetivo principal do grupo sempre foi o de fortalecer a percepção do mercado consumidor de que os alambiques gaúchos oferecem cachaças artesanais de qualidade, a principal estratégia escolhida para este propósito foi a participação em feiras e eventos nacionais e internacionais do setor. A sugestão foi então de centrar esforços na criação de um *blend*, composto por todas as cachaças integrantes do grupo, que seria capaz de potencializar a imagem da bebida gaúcha como todo, porém, não houve a concordância entre todos os membros do grupo. Desta forma, assim como ocorreu nas questões relacionadas aos investimentos em infraestrutura, nas estratégias de comercialização dos produtos, as questões financeiras também se tornaram um entrave entre os alambiques integrantes do grupo. Isso ficou mais evidente principalmente após o ano de 2010, quando do encerramento do projeto coordenado pelo SEBRAE, que até então incentivava e apoiava as ações de comercialização do grupo, gerando como consequência a falta de apoio financeiro às participações das feiras e eventos. Devido a isso, nem todos os alambiques têm a disponibilidade de tempo e dinheiro para investir de maneira isolada nas feiras mais importantes para o setor, favorecendo àqueles com poder aquisitivo maior.

Atualmente o grupo conta com a participação de 14 alambiques e mais de 28 marcas integrantes do mix de produtos, sendo que destas, até o ano de 2006, 11 receberam a certificação de Avaliação da Conformidade do INMETRO (APRODECANA, 2009). Porém, a exemplo do cenário nacional, a informalidade também é um fator que exerce influência no setor da cachaça no Rio Grande do Sul. Atualmente, a APRODECANA estima que existam em torno de 3,5 mil alambiques em pleno funcionamento, sendo que destes, somente 1.056 produtores informaram a produção de cachaça ao Censo Agropecuário de 2006 no Rio Grande do Sul (IBGE, 2010) e, registrados no MAPA há apenas 46. Essa informalidade, da mesma forma que ocorre no país, se deve à produção de cachaça como complemento da renda familiar, que se utiliza do mercado informal para realizar sua comercialização. As taxas e impostos pagos pelos produtores de cachaça artesanal também podem ser considerados um fator causador, já que, os mesmos os consideram inacessíveis se comparado com o retorno que o alambique proporciona.

A APRODECANA considera que existe outro fator que também pode explicar essa informalidade no Estado: a revogação via medida provisória no ano de 2000 da opção pelo Simples (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte). A associação alega que essa classificação facilitava o controle e diminuía a carga tributária das pequenas empresas, sendo que a não autorização desse sistema para os alambiques, implicou

em uma redução no processo de legalização das empresas, que agora devem optar entre o sistema de recolhimento por Lucro Presumido ou Lucro Real (APRODECANA, 2009).

Além dos desafios da informalidade, a questão cultural é outro fator de suma importância, pois, ao contrário do que ocorre em de Minas Gerais, o estado gaúcho não possui tradição de degustar a bebida, fazendo com que as empresas integrantes do grupo busquem alternativas em âmbito nacional e internacional para escoar sua produção.

O somatório desses fatores revela possíveis falhas de coordenação nas transações efetuadas pelos alambiques integrantes do grupo, pois geram incertezas e possibilitam as atitudes oportunistas entre os integrantes, provocando o acirramento da concorrência interna devido ao grande número de produtos das empresas no mesmo mercado e por fim, acarreta na saída de alambiques do grupo.

Assim, levando em consideração os fatores do ambiente institucional e organizacional em influenciam o setor da cachaça e os fatores específicos que envolvem o grupo Alambiques Gaúchos foi preciso conhecer e compreender de forma mais aprofundada o funcionamento do objeto deste estudo. Sendo assim, a próxima seção descreve os procedimentos metodológicos adotados para tal.

#### 4 Procedimentos Metodológicos

Para se atingir os objetivos propostos neste artigo, o método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso dividido em três etapas. Esse método objetiva compreender fenômenos complexos e que vai além de uma tática para coleta de dados, envolvendo desde o planejamento às abordagens específicas de análise (YIN, 2005).

A primeira etapa foi a pesquisa exploratória, que consistiu na revisão de literatura sobre a NEI, na obtenção de dados de fontes secundárias (MAPA, ABRABE, IBGE) e na observação participativa das reuniões do grupo. Baseado nessas informações e a partir do Esquema da Indução das Formas de Governança, proposto por Zylbersztajn (1995) (Figura 1).

A segunda etapa da pesquisa consistiu na elaboração dos questionários (Tabela 1) e sua aplicação ao grupo Alambiques Gaúchos. O instrumento foi aplicado pessoalmente através do método de comunicação estruturada e não disfarçada (MATTAR, 2007) e teve como unidades de análise as 14 empresas sócias e as quatro empresas ex-sócias.

Tabela 1 - Protocolo do questionário

Fatores teóricos condicionantes	Objetivo das perguntas
Parte 1 – Características dos alambiques	Identificar as características dos alambiques.
Parte 2 – Racionalidade limitada	Compreender como ocorre a troca de informações entre as empresas
Parte 3 – Oportunismo	Compreender de que forma se dá a confiança e os conflitos
Parte 4 – Especificidades dos ativos	Identificar os ativos necessários à produção.
Parte 5 – Frequência	Verificar a regularidade das transações

Parte 6 – Incerteza	Identificar fatores que geram incertezas
Parte 7 - Ambiente Institucional	Compreender a postura do grupo perante as adequações exigidas

Fonte: Elaborado pelos autores

É preciso esclarecer que dentre os sócios, um negou-se a responder ao questionário e outro não retornou aos contatos efetuados, e a entrevista com as empresas ex-sócias decorre da importância de se compreender os motivos que ocasionaram a saída do grupo, como o mesmo vem se estruturando ao longo dos anos e de que forma isto tem repercutido entre os alambiques.

Já a terceira etapa constituiu-se da interpretação e análise dos resultados através da Análise Estrutural Discreta Comparada, confrontando a estrutura de governança observada com aquela que seria esperada, possibilitando atingir as respostas buscadas neste artigo.

## 5 Apresentação E Discussão Dos Resultados

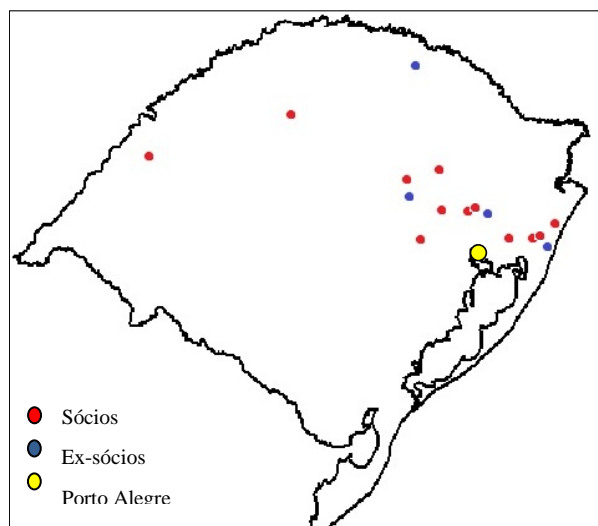
### 5.1 Caracterização Básica Dos Alambiques

A primeira parte do questionário revelou que a distância é um dos fatores que influenciam nas transações do grupo, tanto entre os alambiques quanto em relação à capital Porto Alegre, pois dificulta alguns aspectos que envolvem o desempenho das ações do grupo, como a comercialização e a comunicação, como serão demonstradas no decorrer do artigo (Figura 2).

Identificou-se também que seis alambiques sócios possuem menos de 15 anos, dois estão entre 16 e 30 anos, apenas um tem entre 31 e 45 anos e os outros três possuem mais de 46 anos de existência. No caso dos ex-sócios, em média os alambiques existem há 12 anos e na sua visão, as diferenças de idade tornou-se um fator complicador a partir do momento em que os alambiques encontravam-se em estágios diferentes no negócio, onde os mesmos desejavam seguir adiante com os planejamentos e já percebiam as dificuldades do setor:

[...] “O clima entre os alambiques era diferente. Eu via os novos entrantes animados, mas eles não sabiam da angústia que já havia. Não é culpa deles, acho que todos merecem crescer, mas eu queria mais.” (Respondente O).

Figura 2 - Distribuição dos alambiques sócios e ex-sócios no RS da APRODECANA



Fonte: Dados da pesquisa.

Levando-se em consideração que a APRODECANA existe há 12 anos, pode-se afirmar que, de maneira geral, a maioria dos alambiques sócios se envolve há bastante tempo com as atividades da associação, onde somente três alambiques estão na associação a menos de quatro anos e nove alambiques fazem são sócios mais de cinco anos. Desta forma, os respondentes foram questionados sobre os motivos que os levaram a ingressar na associação. Houve convergências nas respostas dos sócios e ex-sócios no que tange a busca por compartilhamento de informações e vantagens competitivas.

[...] “Eu estou no grupo desde o início das atividades por acreditar no produto que sozinho não se vai a nenhum lugar.” (Respondente A).

Conforme descrito no decorrer do artigo, o grupo existe desde o ano de 2005 e o questionário revelou que as empresas ex-sócias faziam parte do grupo desde o início das atividades. Buscou-se então compreender os motivos que levaram essas empresas a abandonar a ideia inicial de pertencer a um grupo que buscava um foco em comum:

[...] “Saí porque não acrescentou em termos de colaboração comercial, as parcerias não ocorreram.” (Respondente N).

Já para as empresas participantes, estar integrado ao grupo significava ser reconhecido e fazer parte do mercado, o que ainda se revela de extrema importância. Essas duas perspectivas demonstram que há divergências de opiniões entre sócios e ex-sócios, revelando alguns fatores importantes de influência nas transações do grupo.

## 5.2 Pressupostos Comportamentais

No que tange a racionalidade limitada do grupo, a pesquisa revelou que há falhas no compartilhamento de informações e existe a percepção de que algumas

empresas as possuem de forma privilegiada, ocasionando uma assimetria informacional, intensificando a racionalidade limitada e aumentando os custos de transação.

Segundo os entrevistados, o *e-mail* tornou-se o principal meio de comunicação entre eles e o grupo e entre as empresas (Tabela 2), e isto ocorre devido à localização dos alambiques que dificulta o deslocamento para as reuniões. Porém, os mesmos alegam que muitas vezes há falhas: e-mails que não chegam ou algum endereço eletrônico não é incluso, fazendo com que algumas informações não cheguem ao seu destino e obrigando o associado a buscar as mesmas com outras empresas em conversas informais ou ainda, nem ficam sabendo do que foi tratado se não forem nas próximas reuniões. A reunião é considerada muito importante para os respondentes, pois é um momento onde as informações são trocadas de uma forma mais dinâmica e que não ocorrem falhas. Mas, devido à distância dos alambiques em relação a Porto Alegre, torna-se extremamente custoso para os empresários deslocarem-se seguidamente. Por esse motivo que essas reuniões são marcadas a cada 15 ou 20 dias e mesmo assim, nem todos conseguem se fazer presente.

Tabela 2 - Forma de transferência da informação na percepção dos sócios e ex-sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos

Respondentes	<i>E-mail</i>	Reuniões	Outros veículos
Sócios	44%	41%	15%
Ex-sócios	44%	33%	22%

Fonte: Dados pesquisa

Os veículos de transferência de informações utilizados pelo grupo e suas falhas são um dos fatores causadores da assimetria informacional, que acabam ressaltando a racionalidade limitada e estimulando a troca desses dados fora do âmbito organizacional, provocando a participação de apenas alguns alambiques. Porém, quando questionados sobre a participação da APRODECANA e do grupo Alambiques Gaúchos no que se refere à disponibilização das informações, todos os respondentes confirmam a sua importância para o andamento dos negócios. Portanto, tem-se que a racionalidade limitada no grupo é semi-forte, onde os alambiques são intencionalmente racionais, mas, devido às limitações de natureza cognitiva, apenas parte do conjunto de conhecimentos e informações consegue ser processada individualmente por eles. No entanto, esse elemento possibilita o surgimento de conflitos e a potencial emergência de condutas oportunistas por parte de alguns integrantes do grupo.

A pesquisa revelou também que atualmente a base da relação do grupo são a confiança e o tempo de relacionamento (Tabela 3), o que evidencia elementos que podem reduzir o oportunismo e, conseqüentemente, a incerteza. No entanto, contraditoriamente, existe a percepção de conflitos decorrentes da concorrência interna, onde alguns alambiques possuem estratégias próprias que não revelam aos demais. Segundo eles, informações sobre comercialização e principalmente no que diz respeito às exportações não são compartilhadas no grande grupo, mas sim de maneira isolada.

Tabela 3 - Base do relacionamento do grupo Alambiques Gaúchos

Respondentes	Garantias	Confiança	Idoneidade	Tempo de relacionamento	Orientação técnica	Outros
Sócios	3%	30%	23%	27%	13%	3%
Ex-sócios	-	17%	-	33%	33%	17%

Fonte: Dados pesquisa

Conclui-se que o oportunismo se manifesta na forma semi-forte no grupo Alambiques Gaúchos, onde de maneira geral, os agentes agem em interesse próprio, sem no entanto, lesar a outra parte diretamente.

### 5.3 Características Básicas Das Transações

Em relação às especificidades dos ativos, dos seis tipos distinguidos por Williamson (1991), no setor da cachaça artesanal gaúcha eles manifestam-se em cinco: 1<sup>a</sup>) refere-se à especificidade física, onde os atributos exigidos para que a bebida esteja enquadrada nos padrões estabelecidos pela lei federal dizem respeito ao grau alcoólico, componentes químicos, açúcares e fermentadores são de suma importância para o setor; 2<sup>a</sup>) a especificidade humana refere-se aos investimentos realizados em recursos humanos em nível operacional e em nível gerencial dos entrevistados, já que os empresários precisaram de adaptação burocrática; 3<sup>a</sup>) a especificidade de ativos dedicados à produção, que ocorre devido à estrutura produtiva exigida para a fabricação da cachaça artesanal, desde a física até equipamentos mínimos necessários; 4<sup>a</sup>) a especificidade de localização, como afirmado anteriormente, torna-se um fator complicador devido à distância e dificuldade de acesso por parte dos clientes, implicando também no próprio deslocamento e logística; e a 5<sup>a</sup>) especificidade de marca, que está relacionada à reputação que o grupo Alambiques Gaúchos acredita possuir e que pretende manter no mercado, onde uma falha de algum integrante prejudicaria todos os demais.

Assim, tem-se então que a cachaça artesanal é um ativo específico devido aos investimentos que foram necessários para a implementação do alambique, para a adequação da bebida às exigências e devido as especificidades do setor como um todo, que necessitam ser atendidas para haja continuidade das atividades do mesmo.

[...] “Tenho tudo dentro das normas, desde o projeto ambiental até os registros dos produtos. Ao longo do tempo já gastei em torno de 80 mil reais.” (Respondente D)

No entanto, a pesquisa revelou que, mesmo com alta especificidade, a frequência das transações do grupo Alambiques Gaúchos não são recorrentes. Entre os alambiques ela só ocorre quando da necessidade de algum produto comum aos agentes participantes, como por exemplo, copos plásticos para a realização das degustações, embalagens ou lacres, e não existem contratos formais entre as empresas. Nas transações com o mercado, elas se dão de forma diversificada, variando desde pedidos quinzenais até anuais e a inexistência de contratos formais com salvaguardas também influencia o setor.

[...] “Tenho clientes que me compram cachaça duas vezes por ano. Compram para dar de presente ou para colocar na adega e abrir apenas em ocasiões especiais.” (Respondente D)

Essa falta de recorrência na frequência ressalta a racionalidade limitada, o que não inibe o comportamento oportunista para obter ganhos de curto prazo e gera incertezas.

Referindo-se às incertezas na produção e na comercialização da bebida, tem-se que os impostos e a demanda instável foram as incertezas mais citadas pelos respondentes. Desta forma, quando arguidos sobre ações desenvolvidas pelo grupo Alambiques Gaúchos para reduzir as incertezas, tanto na produção quanto na comercialização, 10 sócios afirmaram que “Sim”, que há direcionamentos focando esse objetivo. Segundo eles, as trocas de informações e a organização da participação em feiras e eventos estaduais, nacionais e internacionais, foram apontadas como as principais ações para o grupo desenvolver-se rumo à otimização da produção, das vendas, dos contatos e da divulgação da cachaça artesanal gaúcha. Assim, no que tange a comercialização, acredita-se que as ações foram tímidas - a oportunidade de participar de feiras - porém, muito ainda precisaria ter sido feito.

Assim, dos três tipos de incertezas tratadas pela teoria, a pesquisa revelou que o grupo possui todas: 1<sup>a</sup>) incerteza primária onde as informações relacionadas às alterações no âmbito institucional e comportamental dos consumidores influenciam de forma direta nas transações do grupo Alambiques Gaúchos; 2<sup>a</sup>) incerteza secundária que é evidenciada pelo desconhecimento gerado pela falta de comunicação adequada entre os integrantes do grupo, como demonstrado da seção da racionalidade limitada, de elementos de natureza estratégica importantes para a realização das transações; e 3<sup>a</sup>) a incerteza comportamental, relacionada ao desconhecimento do padrão de comportamento dos parceiros com os quais o grupo realiza suas transações, no caso, a pesquisa revelou ser a mão de obra utilizada nas funções operacionais e comerciais.

A incerteza, segundo Williamson (1991), se associa positivamente com os pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e oportunismo, pois, não fosse esse aspecto, as estruturas de governança seriam capazes de se ajustar às alterações no ambiente.

## **5.4 Ambiente institucional**

A pesquisa revelou que a legislação é um fator causador de custos de transação devido às constantes adaptações que os alambiques devem realizar nos produtos e nos processos administrativos. Porém, o grupo possui total conhecimento “das regras que comandam o jogo” e recebem incentivos no sentido de adequação e minimização dos mesmos. Para oito sócios as leis existentes acabam penalizando os alambiques formais com tributações altas e fiscalização rígida. Eles têm a percepção de que algumas cachaças produzidas informalmente possuem boa qualidade, porém consideram injusta a forma como eles são tratados pelo governo: além de não haver tributação alguma, não há uma fiscalização efetiva e em muitos casos, sendo que mesmo com denúncia ela não ocorre. Também afirmam que a forma como ocorre a definição do tributo incluso no preço final do produto é prejudicial aos negócios, pois na visão deles ela é subjetiva e demorada.

Para dois respondentes sócios, as leis existentes facilitam as atividades dos alambiques, pois segundo eles, somente através da formalização puderam ter acesso ao mercado formal e participar de feiras e eventos que dão mais visibilidade à empresa. Mas também consideram que uma fiscalização maior por parte do governo no que se refere aos informais deveria ocorrer, pois há muito produto bom, mas em contrapartida há muito produto ruim sendo vendido informalmente que ofusca a qualidade das cachaças artesanais e que não tem as mínimas condições sanitárias.

Foi solicitado então aos entrevistados que descrevessem o que seria necessário acontecer no mercado de cachaça para que o mesmo melhorasse. Observou-se que houve convergência nas respostas dos alambiques sócios e ex-sócios em três aspectos: precificação, ICMS/ST, marketing. Na questão tributária os respondentes afirmam que não são contra o pagamento de impostos, mas sugerem que o processo de precificação leve em consideração o teor alcoólico e não o preço final de venda, a exemplo de outros países. Desta forma, na opinião dos mesmos, além de agilizar o processo de retorno, o valor do tributo deixaria de ser subjetivo. A extinção da ICMS/ST, que tem penalizado ainda mais o setor, seria a ação considerada ideal pelos respondentes, porém as negociações de pauta mínima com o governo têm auxiliado a comercialização do produto.

A percepção de que há necessidade de modificar a cultura e a imagem pejorativa da cachaça perante o mercado consumidor, faz com que os respondentes sintam a necessidade de mais investimentos em marketing. Para eles, a partir desse momento é preciso fortalecer a marca Alambiques Gaúchos através dos meios de comunicação disponíveis ao grupo, como por exemplo, o *site*. Porém, caso não renovem o projeto com o SEBRAE, não haverá verbas destinadas para estratégias de marketing, já que dependem inteiramente de apoio financeiro de parceiros e projetos com esse foco, pois o grupo não tem fundo de reserva.

Outro fator citado é em relação ao apoio do governo no sentido da volta do Simples Nacional para os alambiques.

## Considerações Finais

Com o objetivo de conhecer a estrutura de governança adotada pelo grupo Alambiques Gaúchos, foi utilizada como base teórica a Nova Economia Institucional (NEI), para que, através do Esquema de Indução das Formas de Governança proposta por Zylbersztajn (1995) fosse possível fazer um delineamento entre os resultados obtidos e o que a teoria preconiza.

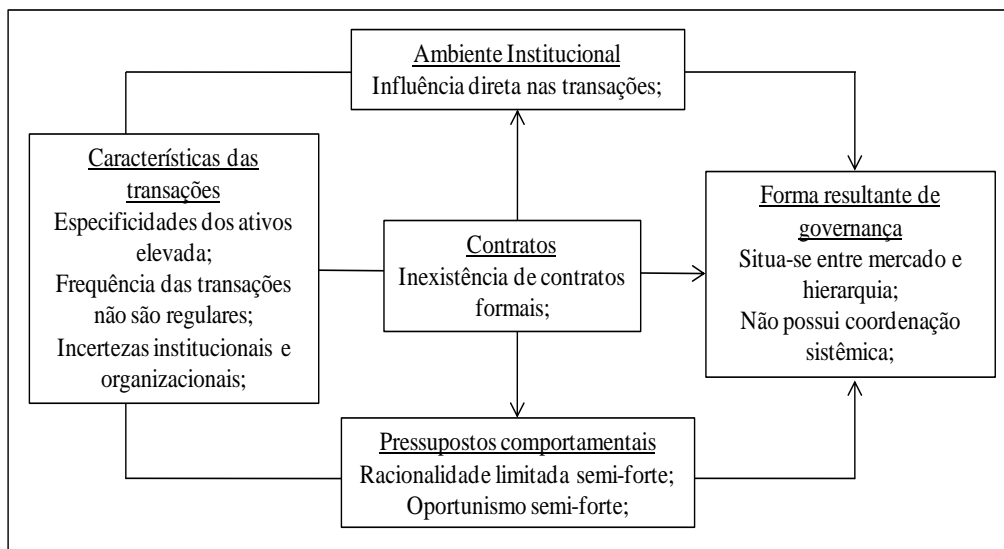
Tem-se a presença, portanto, nas transações do grupo Alambiques Gaúchos, da racionalidade limitada e do oportunismo semi-forte, de elevada especificidades dos ativos, frequência não recorrente e incertezas institucionais e organizacionais, onde o ambiente institucional (leis, tradição) exerce influência de forma direta nas transações. A Figura 3 tem o objetivo de facilitar a visualização desses resultados obtidos a partir do Esquema de Indução das Formas de Governança de Zylbersztajn (1995).

Assim, realizando a Análise Estrutural Discreta Comparada proposta como ferramenta de análise desta pesquisa, verifica-se que, a estrutura via mercado seria adotada somente se as especificidades dos ativos fossem baixas, independentemente da recorrência das transações, e se não houvesse incerteza no ambiente. Elas ocorreriam em um ponto do tempo não exigindo a repetição dessa transação no



futuro. No entanto, à medida que os níveis de especificidade de ativos crescem, a simples coordenação via sistema de preços passa não ser a forma mais adequada, uma vez que os custos de monitoramento e gestão das transações aumentam, abrindo-se, assim, espaço para as configurações híbridas e/ou hierárquicas (integração vertical) (WILLIAMSON, 1991).

Figura 3 - Esquema de Indução da Forma de Governança do grupo Alambiques Gaúchos



Fonte: Elaborado pelos autores.

Já, se fosse levar em consideração a alta especificidades dos ativos existentes, o grupo deveria internalizar as suas atividades, passando assumir a forma chamada hierárquica. Nesse caso o controle seria exercido por apenas uma empresa, aumentando seu poder impositivo sobre a estrutura do sistema produtivo, tendo como consequência um incremento nos custos burocráticos envolvidos nos processos. Porém, as demais características identificadas, como por exemplo, a baixa frequência das transações, tornaria a adoção dessa estrutura economicamente inviável.

Desta forma, a estrutura de governança que o grupo Alambique Gaúchos deveria adotar, situa-se entre o mercado e a hierarquia, ou seja, se caracterizaria como uma forma híbrida. No entanto, o que existe são esforços intentando a redução dos custos de transação, onde as falhas, no que tange uma coordenação sistêmica implementada para o conjunto de agentes participantes, são notórias. O fato de a criação do grupo ser uma iniciativa de cima para baixo pode ser um fator influenciador dessa falta de governança, pois observou-se que não há um sentimento de união, já que, enquanto alguns alambiques conseguem transacionar de forma individual, o grupo fica em segundo plano. Somente em situações onde é necessário que todos estejam empenhados, como por exemplo, para pleitear verbas, ela se torna representatividade.

Através da metodologia utilizada, tem-se que o grupo Alambiques Gaúchos necessita de uma maior coordenação dos processos e entre os agentes, no entanto, a formalização dos contratos neste caso é de suma importância, pois teria o intuito de minimizar as incertezas que fazem parte das transações do grupo e prover garantias para as empresas participantes, assim como, incentivar os comportamentos desejáveis e inibindo os indesejáveis. A instituição da APRODECANA e do grupo Alambiques Gaúchos é uma sinalização de que se está no caminho de uma estrutura

de governança híbrida, mas, para que as especificidades dos ativos deixem de ser um motivo de incertezas e custos de transação, é preciso que mecanismos de coordenação em nível estratégico, tático e operacional sejam implantados de forma sistêmica, ampliando a racionalidade buscada pelo grupo, diminuindo as ações oportunistas identificadas e aumentando a frequência das transações internas e externas.

## Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BEBIDAS. **A Cachaça**. Disponível em: <[www.abrabe.org.br](http://www.abrabe.org.br)>. Acesso em: jan.2010.

ANDRADE, C. F. de. A Busca pela Diferenciação. In: DUARTE, R.B. de A.. **Histórias de sucesso: agronegócios: derivados da cana-de-açúcar**. Brasília: SEBRAE, 2007.

APRODECANA. Associação dos Produtores de Cana-de-açúcar e Seus Derivados no Estado do Rio Grande do Sul. **Alambiques Gaúchos**. Disponível em: <[www.alambiquesgauchos.com.br](http://www.alambiquesgauchos.com.br)>. Acesso em: jan.2010.

azevedo, P. F.. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agriculturas**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.

COASE, R.N. The Nature of the Firm. **Economic New Series**, v. 4, n. 16. (Nov., 1937), pp. 386-405. Disponível em: < <http://www.jstor.org/pss/2626876>> Acesso em: ago.2009.

DEMSETZ, H. Ownership control and the firm: the organization of economic activity. Cambridge: **Basil Blackwell**, 1990.

FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P. F. de; SAES, M.S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FARINA, E.M.M.Q. Competitividade e sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. In: **Gestão e Produção** v. 6, n.3, p. 147-161, 1999.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2006**. Disponível em: <[www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/protabl.asp?c=827&z=p&o=2&i=P](http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/protabl.asp?c=827&z=p&o=2&i=P)>. Acesso em: fev.2010.

KOOPMANS, T. **Three Essays on the State of Economic Science**. Nova York: MacGraw –Hill, 1957.

MAPA. Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Regulamento técnico para fixação dos padrões de identidade e qualidade para a aguardente de cana e para cachaça**. Instrução Normativa nº 13, de 29 de Junho de 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: edição compacta**. 4ª Ed. São Paulo, 2007.

North, D.. Institutions. **Journal of Economic Perspective**, Pittsburgh, v.5, n. 1, p. 97-112, Winter, 1991.

PONDÉ, J. L. S. P. de S. **Processos de seleção, custos de transação e a evolução das instituições empresariais**. Tese (Doutorado em Economia). Programa de Pós-Graduação em Economia, Instituto de Economia, Universidade de Campinas, São Paulo, 2000.

SILVA, J. M. da. **Cachaça: o mais brasileiro dos prazeres**. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2006.

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

Williamson, O. E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

Williamson, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, New York, 36, Jun, p.269 – 296, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Zylbersztajn, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições**. Tese de Livre Docência - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1995.