

# **GESTÃO DE SISTEMAS DE AGRONEGÓCIOS**



DECIO ZYLBERSZTAJN  
MARCOS FAVA NEVES  
SILVIA M. DE QUEIROZ CALEMAN  
**Organizadores**

# GESTÃO DE SISTEMAS DE AGRONEGÓCIOS

Andrei Cechin  
Antonio Carlos Lima Nogueira  
Christiane Leles Rezende De Vita  
Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho  
Decio Zylbersztajn  
Eduardo Eugênio Spers  
Leonardo Silva Antolini  
Luciana Florêncio de Almeida  
Márcia Azanha Ferraz Dias de Moraes  
Marcos Fava Neves  
Maria Sylvia Macchione Saes  
Paula Sarita Bigio Schnaider  
Roberto Fava Scare  
Samuel Ribeiro Giordano  
Sigismundo Bialoskorski Neto  
Silvia M. de Queiroz Caleman  
Vivian Lara dos Santos Silva



**Realização**





Apoio



JOHN DEERE







# Sumário

---

*Sobre os autores, xv*

*Prefácio, xix*

## **1 Coordenação e governança de sistemas agroindustriais, 1**

*(Decio Zylbersztajn e Samuel Ribeiro Giordano)*

1.1 Introdução, 1

1.2 Economia das organizações, 3

1.3 Sistemas agroindustriais: conceito e abordagem, 7

1.4 Os sistemas agroindustriais: um modelo simplificado, 11

1.5 Coordenação e governança, 15

1.6 A título de conclusão, 19

*Referências, 20*

## **2 Os sistemas agroindustriais: análise aplicada da organização industrial, 23**

*(Márcia Azanha Ferraz Dias de Moraes)*

2.1 Características dos mercados agroindustriais, 23

2.2 As teorias de organização industrial, 25

2.2.1 O modelo Estrutura-Condução e Desempenho (ECD), 26

2.2.2 Principais tipos de barreiras à entrada e à saída, 31

2.2.3 Poder de mercado, 32

2.3 Abordagens alternativas, 36

2.4 Formas de coordenação das cadeias produtivas: o papel dos custos de transação, 38

2.5 Cartéis: os impactos negativos sobre a eficiência do mercado, 39

2.6 Minicaso: o cartel da laranja, 40

2.7 Considerações finais, 41

*Referências*, 42

**3 Metodologia para análise dos sistemas agroindustriais, 44**

*(Marcos Fava Neves e Silvia M. de Queiroz Caleman)*

3.1 Introdução, 44

3.2 Metodologias para análise de sistemas agroindustriais, 46

3.2.1 Método PENSA, 46

3.2.1.1 Arcabouço analítico, 47

3.2.1.2 Método PENSA: desenvolvendo “passo a passo”, 49

3.2.2 Método GESIS (*ChainPlan*): planejamento e gestão de sistemas agroindustriais, 56

3.2.2.1 Iniciativa de líderes, governo, institutos de pesquisa e universidades em planejar o futuro de um sistema agroindustrial, 56

3.2.2.2 Descrição, mapeamento e quantificação de um sistema agroindustrial, 56

3.2.2.3 Criação de uma organização vertical no sistema agroindustrial, 58

3.2.2.4 Montagem do plano estratégico para o sistema agroindustrial, 59

3.2.2.5 Administração dos projetos priorizados, 63

3.2.3 Implicações gerenciais, 64

3.2.3.1 Limitações da pesquisa e do método GESIS, 66

*Referências*, 67

**4 Contratos e coordenação, 71**

*(Silvia M. de Queiroz Caleman)*

4.1 Complexidade na gestão do agronegócio: alguns direcionadores para a adoção de contratos, 72

4.2 Contratos e coordenação: base teórica, 74

4.3 Contratos no agronegócio: base empírica, 77

*Questões para debate*, 86

*Referências*, 87

**5 Contratos: conflitos e soluções, 93**

*(Christiane Leles Rezende De Vita)*

5.1 Introdução, 93

5.2 Conceito e fundamento teórico, 93

5.3 Tipologia dos principais conflitos e mecanismos de solução de disputas, 95

5.3.1 Gado de corte bovino e alianças mercadológicas, 96

5.3.2 Tomates e a mudança do local da fábrica, 97

5.3.3 Laranja, 97

5.4 Soja e as decisões judiciais, 98

5.5 Mecanismos de solução de disputas: negociação, judiciário ou arbitragem?, 99

- 5.6 Principais consequências para os SAGS, 100
- 5.7 Estudo de caso: Caramuru, 101
- 5.8 Desafios estratégicos para o futuro, 103
- Questões para debate*, 103
- Referências*, 104

## **6 Relacionamentos interorganizacionais, 106**

*(Marcos Fava Neves)*

- 6.1 A empresa como uma rede de relacionamentos interorganizacionais, 106
- 6.2 Introdução: empresas montam redes de relacionamentos interorganizacionais, 106
- 6.3 Contribuições da economia dos custos de transação para o entendimento das relações interorganizacionais, 113
  - 6.3.1 Definindo custos de transação em relacionamentos interorganizacionais, 115
  - 6.3.2 Conceitos centrais à análise de custos de transação, 118
    - 6.3.2.1 Ligados às dimensões das transações interorganizacionais, 118
    - 6.3.2.2 Ligados aos pressupostos comportamentais nas transações interorganizacionais, 124
  - 6.3.3 Reduzindo as possíveis atitudes oportunistas nos relacionamentos interorganizacionais, 127
  - 6.3.4 Inserindo as instituições (“regras do jogo”) nos relacionamentos interorganizacionais, 128
- 6.4 Considerações sobre contratos, 129
- 6.5 Decisão sobre a forma de governança (relacionamentos interorganizacionais) nas *networks*, 134
- Referências*, 137

## **7 A escolha de formas plurais nas relações entre firmas, 151**

*(Maria Sylvia Macchione Saes, Paula Sarita Bigio Schnaider e Vivian Lara dos Santos Silva)*

- 7.1 Introdução, 151
- 7.2 Economia dos Custos de Transação (ECT), 153
- 7.3 Monitoramento, controle e incentivos, 153
- 7.4 Recursos, capacidades e conhecimento, 156
- 7.5 Avanços recentes, 159
- 7.6 Limites e desafios estratégicos para o futuro, 160
- Questões para debate*, 161
- Referências*, 161

## **8 Sustentabilidade, 165**

*(Andrei Cechin)*

- 8.1 Introdução, 165
- 8.2 Conceitos fundamentais em economia e gestão ambiental, 167

- 8.2.1 Solução de mercado, 167
- 8.2.2 Comando e controle, 168
- 8.2.3 Taxação pelo Estado, 169
- 8.3 (In)sustentabilidade dos sistemas agroalimentares, 169
  - 8.3.1 No Brasil, 170
- 8.4 Coordenação em cadeias de valor e *stakeholders*: elementos da transição para sistemas agroalimentares mais sustentáveis, 171
  - 8.4.1 Coordenação em cadeias de valor, 172
  - 8.4.2 *Stakeholders*, 175
- 8.5 FSC: contribuições e limites, 176
- 8.6 Limites ecológicos e desafios estratégicos, 177
- 8.7 Conclusão, 179
- Questões para debate*, 179
- Referências*, 180

## **9 Agribusiness cooperativo, 184**

(*Sigismundo Bialoskorski Neto*)

- 9.1 Introdução – o que é uma cooperativa?, 184
- 9.2 Referencial teórico – fundamentos da gestão, 188
- 9.3 Tendências de gestão – a eficiência da cooperativa, 193
  - 9.3.1 Estratégias organizacionais, 194
  - 9.3.2 As vantagens da organização cooperativa e o monitoramento, 196
  - 9.3.3 A estratégia de abertura do capital, 197
- 9.4 A nova geração de cooperativas, 198
- Questões para debate*, 200
- Referências*, 200

## **10 Governança em organizações do agronegócio, 202**

(*Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho*)

- 10.1 Introdução, 202
- 10.2 Referencial teórico, 203
  - 10.2.1 A separação da propriedade e controle e os mecanismos de governança, 203
  - 10.2.2 Os mecanismos de governança, 205
    - 10.2.2.1 Mecanismos externos de alinhamento, 205
    - 10.2.2.2 Mecanismos internos de alinhamento, 207
  - 10.2.3 O ambiente do agronegócio: conceito, origem, delimitação, 211
- 10.3 A governança nas organizações do agronegócio: das corporações às propriedades rurais, 213
  - 10.3.1 O avanço das agroindustriais processadoras na direção do mercado, 213
  - 10.3.2 A governança nas cooperativas agropecuárias, 216
  - 10.3.3 A governança nas propriedades rurais (fazendas), 218

10.4 Considerações finais, 219

*Referências*, 221

## **11 Entendendo a tomada de decisão e o comportamento de compra do produtor rural, 223**

*(Roberto Fava Scare e Leonardo Silva Antolini)*

11.1 O contexto das decisões de compra do produtor rural, 223

11.1.1 O produtor rural como gestor de um negócio chamado “fazenda”, 224

11.2 O perfil do produtor rural brasileiro, 228

11.3 Modelos de segmentação de mercado e comportamento de compra do produtor rural, 234

11.3.1 Modelo de segmentação baseado na adoção e difusão de tecnologia, 234

11.3.2 Modelo da situação de compra, 236

11.3.3 Modelo de segmentação genérica de produtores rurais, 237

11.4 Modelo de comportamento de compra do produtor rural, 238

11.4.1 Estrutura do centro de compras, 240

11.4.2 Processo de compra, 240

11.4.3 Relacionamento, 241

11.4.4 Características da tarefa de compra, 242

11.4.5 Características de produto, 242

11.4.6 Características da fazenda, 242

11.4.7 Características individuais, 243

11.4.8 Características do mercado, 244

11.4.9 Influência do ambiente geral, 244

11.5 Conclusões, 246

*Referências*, 250

## **12 Qualidade e o consumo em sistemas agroindustriais, 252**

*(Eduardo Eugênio Spers)*

12.1 As mudanças institucionais e a evolução dos padrões de qualidade, 252

12.2 A visão sobre atributos *versus* a visão sobre produtos, 253

12.3 A coordenação dos sistemas agroindustriais e a garantia da qualidade, 254

12.4 A diferença entre segurança alimentar e segurança do alimento, 256

12.5 Racionalidade limitada e a decisão do consumo, 256

12.6 O problema da assimetria informacional, 257

12.7 O papel da marca e da comunicação na qualidade, 258

12.8 Questões de mercado, 259

12.9 Inovações e o futuro da qualidade agroalimentar, 260

12.10 Estudo de caso, 261

*Questões para debate*, 262

*Referências*, 262

### **13 Crédito rural no Brasil, 264**

*(Luciana Florêncio de Almeida)*

13.1 Introdução, 264

13.2 Aspectos institucionais do crédito, 265

13.2.1 Crédito como contrato, 265

13.2.2 Modalidades do crédito rural, 269

13.3 Minicase: Rabobank no Brasil, 276

*Questões para debate, 278*

*Referências, 278*

### **14 Corporação agrícola: uma análise do modelo de negócios no Brasil, 281**

*(Antonio Carlos Lima Nogueira e Decio Zylbersztajn)*

14.1 Tipos de empresa no agronegócio, 282

14.2 Desempenho e integração vertical das empresas no agronegócio, 284

14.3 Os componentes do modelo de negócios da corporação agrícola, 289

14.4 O modelo de negócios das principais corporações agrícolas no Brasil, 291

*Referências, 295*

### **15 O futuro do agro, 297**

*(Decio Zylbersztajn, Marcos Fava Neves e Silvia M. de Queiroz Caleman)*

15.1 Cooperação horizontal e novas lideranças, 297

15.2 A nova era da agricultura, 299

15.3 Três elementos para ponderar, 301

## Sobre os Autores

---

**Andrei Cechin** é Pós-Doutorando no Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília (CDS/UnB). Doutor em Administração pela Universidade de Wageningen, Holanda. Mestre em Ciência Ambiental e Bacharel em Ciências Econômicas pela USP.

**Antonio Carlos Lima Nogueira** é Doutor em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo e engenheiro agrícola pela Universidade Estadual de Campinas. Atua como pesquisador no PENSA e professor na Faculdade de Tecnologia de São Paulo.

**Christiane Leles Rezende De Vita** é pesquisadora do PENSA desde 1999. Engenheira agrônoma (UFG), Mestre em Nutrição Humana Aplicada (PRONUT/USP) e Doutora em Administração (FEA/USP). Atua principalmente nos seguintes temas: agronegócios, ambiente institucional, contratos, universidade corporativa, coordenação e gestão de sistemas agroindustriais.

**Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho** é Professor Doutor da Faculdade de Economia da Universidade de São Paulo. É pesquisador sênior do PENSA. Dedica-se a atividades de ensino, pesquisa e extensão na área de governança corporativa, com ênfase em organizações do agronegócio. Conselheiro certificado pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa).

**Decio Zylbersztajn** é Professor Titular da Faculdade de Economia da Universidade de São Paulo. Criou o Programa dos Estudos dos Negócios Agroindustriais – PENSA em 1990, que se dedica ao estudo da estratégia, coordenação e gestão dos sistemas agroindustriais.

**Eduardo Eugênio Spers** é Pesquisador do PENSA/FIA/FEA/USP e professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional da ESPM (PMDGI) e da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo (ESALQ/USP).

**Leonardo Silva Antolini** é pesquisador do AgroFEA Ribeirão Preto e consultor associado da Markestrat. É graduado em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo, *campus* Ribeirão Preto (FEARP-USP), realizando intercâmbio acadêmico Marketing na EPHEC Bruxelas. Atualmente é mestrando em Administração de Organizações pela FEARP-USP, com conclusão prevista para 2016. Seu tema de pesquisa é a adoção de tecnologias e o comportamento de compra de produtores rurais.

**Luciana Florêncio de Almeida** é doutora em Administração pela FEA-USP. Foi *visiting scholar* no Departamento de Economia Agrícola da Missouri University e atualmente é professora do Mestrado Profissional de Comportamento do Consumidor da ESPM-SP e pesquisadora parceira do PENSA, centro de estudos do agronegócio, desde 2002.

**Márcia A. F. Dias de Moraes** é Professora Doutora do Departamento de Economia, Administração e Sociologia da ESALQ/Universidade de São Paulo. Tem-se dedicado ao estudo de bioenergia, com ênfase na coordenação da cadeia produtiva, comercialização, mercado de trabalho agrícola e políticas públicas inerentes a esse setor.

**Marcos Fava Neves**, nascido em Lins (SP), é professor titular da FEA/USP em Ribeirão Preto. Engenheiro agrônomo formado pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq/USP) em 1991, mestre em Administração (Estratégias de Arrendamento Industrial na Citricultura, FEA/USP, 1995), doutor em Administração (Planejamento de Canais de Distribuição de Alimentos, FEA/USP, 1999), livre-docente em Planejamento e Gestão Estratégica Dirigidos pela Demanda (2004) e professor titular (2009).

**Maria Sylvia Macchione Saes** é Professora associada do Departamento de Administração da Faculdade de Economia da Universidade de São Paulo e Coordenadora do Núcleo de Pesquisa Centro de Estudos das Organizações – CORS da Universidade de São Paulo.

**Paula Sarita Bigio Schnaider** é doutoranda em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e em Economia na Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. É pesquisadora do Núcleo de Pesquisa Centro de Estudos das Organizações – CORS da Universidade de São Paulo.

**Roberto Fava Scare** é Professor de Marketing e Estratégia do Departamento de Administração da FEARP/USP. Coordenador do AgroFEA Ribeirão e Professor Convidado do MBA em Agronegócios da Kansas State University. Dedicou-se ao estudo do comportamento de compra do produtor rural, ao entendimento dos



relacionamentos interorganizacionais e a desenvolvimento de estratégias de marketing em empresas do agronegócio.

**Samuel Ribeiro Giordano**, Doutor em Geografia Econômica, é Consultor e Pesquisador Sênior do PENSA-USP desde 1990. Professor da FIA – Administração de Empresas, é especialista em Gestão de Sistemas Agroindustriais e Sustentabilidade nos Agronegócios.

**Sigismundo Bialoskorski Neto** é Professor Titular da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Membro do Comitê de Pesquisa da Aliança Cooperativa Internacional, foi Diretor do Instituto de Cooperativismo e se dedica ao estudo de organizações cooperativas há mais de 30 anos.

**Silvia M. de Queiroz Caleman** é Professora Adjunta na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. É Engenheira Agrônoma (ESALQ/USP), Mestre em Agronegócio (UFMS) e Doutora em Administração (FEA/USP). Desenvolve pesquisa na área de economia das organizações com foco em coordenação de sistemas agroindustriais.

**Vivian Lara dos Santos Silva** é Professora da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo e Membro do Núcleo de Pesquisa da USP Centro de Estudos das Organizações (CORS).



# Prefácio

---

Me confere um grande prazer escrever o prefácio para este excelente livro denominado *Gestão de Sistemas de Agronegócios*. Cada capítulo deste livro enfatiza o ponto de que os agentes envolvidos nos agronegócios, sejam empresas privadas, organizações públicas ou organizações sem finalidade de lucro, devem encarar a produção de alimentos, fibras e bioenergia, como um sistema que exige coordenação, que pode ser realizada de diferentes maneiras. Escolher o enfoque sistêmico significa considerar as necessidades dos consumidores e da sociedade. Este livro faz um excelente trabalho nesse sentido. Os melhores gestores no sistema percebem que o seu sucesso depende da construção de relações geradoras de valor para as partes envolvidas em oposição às relações de conflito.

Cada sistema agroindustrial (SAG) é único, devido a aspectos ligados aos ciclos biológicos que afetam a agrícola e a pecuária. O livro reconhece também a característica de utilidade pública do sistema de alimentos, fibras e bioenergia. A remuneração pelo esforço produtivo dos agricultores e o custo da alimentação são questões de fundo econômico e político. Este livro apresenta excelente contribuição indicando o papel de liderança exercido pelas cooperativas nos sistemas agrícolas globais. Agricultores em diferentes países podem identificar potencial para cooperação na busca de respostas para as demandas globais. O livro enfatiza a relevância dos sistemas de crédito, do comércio global, e finalmente reconhece a importância e os impactos que o sistema de produção de alimentos exerce sobre a saúde, a nutrição, o desenvolvimento econômico, a gestão da água, terra e demais recursos naturais. De modo particular reconhece que é um dos sistemas que exercem os maiores impactos sobre o meio ambiente.

O livro *Gestão de Sistemas de Agronegócios* reconhece portanto que os temas e desafios nele contidos requerem um enfoque multidisciplinar e portanto podem ser de utilidade para estudantes que desejam desenvolver estudos interdisciplinares nas áreas de agricultura, medicina, políticas públicas, nutrição, e por certo, em agronegócios. O Brasil tornou-se um líder do sistema global de produção de alimentos, fibra e energia, e pode contar com a sorte de ter três destacados Professores como Decio Zylbersztajn, Marcos Fava Neves e Silvia Caleman.

Ray A. Goldberg

*Moffett Professor of Agriculture and Business, Emeritus*

*Harvard Business School*

# 1

## Coordenação e Governança de Sistemas Agroindustriais

---

*Decio Zylbersztajn  
Samuel Ribeiro Giordano*

### 1.1 Introdução

Uma pergunta elaborada por Oliver Williamson – influente economista contemporâneo e ganhador do Prêmio Nobel em Economia de 2009 – serve de motivação para o tema que será explorado neste livro: Qual a razão que levou os economistas a ignorarem, por tantos anos, as aplicações da teoria econômica ao funcionamento das organizações? (WILLIAMSON, 2005). De modo particular ao interesse da presente obra, a pergunta pode ser: quais as razões que motivaram os cientistas sociais, administradores e economistas agrícolas a ignorar as aplicações da análise econômica aos estudos das organizações ligadas ao setor agrícola?

O uso da análise econômica para o estudo do funcionamento dos mercados representou uma importante contribuição para o delineamento de políticas econômicas nos últimos dois séculos. O funcionamento do mecanismo de preços como indutor de fluxos de comércio, do crescimento das empresas e dos setores, do processo de mudança tecnológica na agricultura e da alocação dos recursos de um modo geral representa uma contribuição inestimável da Teoria Econômica e da Economia Agrícola em particular. Se por um lado esta abordagem foi – e ainda é – profícua para a geração de resultados úteis, por outro lado pouco contribuiu para o estudo dos arranjos de produção que utilizam outros mecanismos além do puro funcionamento do sistema de preços. Mais precisamente, a teoria econômica neoclássica não se preocupa com o funcionamento e estrutura das organizações. Ainda que exista uma vertente relevante da literatura econômica que

estuda falhas de mercado, não houve contribuição ou interesse dos economistas para o estudo do funcionamento interno das organizações. Esta é a vertente que será explorada no presente capítulo, qual seja, a do estudo dos mecanismos de governança dos sistemas de produção agrícola, em condições de custos de transação positivos.

A análise dos mecanismos de coordenação da produção por meios outros que não exclusivamente os preços – como contratos, alianças estratégicas, relacionamentos informais – permite ampliar o escopo tradicional e o alcance da Economia Agrícola para introduzir um olhar sobre a governança de sistemas agroindustriais. As contribuições dos estudos de governança permitem abordar temas relativos à estratégia das organizações, da integração vertical e horizontal, do estudo dos contratos e – de forma mais ampla – da alocação dos direitos de propriedade. Este último aspecto, qual seja, o da alocação dos direitos de propriedade, representa uma contribuição para o estudo da estrutura interna das organizações, dos arranjos contratuais entre organizações e contribui para os estudos de mercados nascentes, como são os casos do mercado de créditos de carbono e dos serviços ambientais. A abordagem permite também a análise dos efeitos das mudanças institucionais sobre os incentivos que movem os atores envolvidos na produção. O tema da alocação de direitos de propriedade, como exemplifica o estudo dos direitos das terceiras partes, permite a aproximação da Economia Agrícola com a Administração e com a Sociologia Econômica para explorar problemas novos – ou nem tão novos – como são as relações entre as empresas e as terceiras partes.

A abordagem da governança rompe com o conceito tradicional da firma vista como uma função de produção e passa a considerá-la umnexo de contratos ou, como sugere Ronald Coase – Prêmio Nobel de 1991 –, a firma deve ser vista como um “arranjo institucional” (COASE, 1991). A governança aplicada aos sistemas agroindustriais significa reconhecer que a geração de valor é fruto de cooperação entre agentes econômicos que atuam em setores diferentes da economia. Caso os incentivos para a cooperação visando a geração de valor resultem em sucesso, ainda fica posto um segundo desafio, qual seja, o de definir mecanismos para compartilhar o valor gerado entre aqueles que cooperaram para a sua produção. Caso os atores falhem para definir os incentivos para a cooperação, ou se falharem para elaborar mecanismos para compartilhar o valor gerado, todo o esforço pode ser inútil.<sup>1</sup>

Os estudos de governança de sistemas agroindustriais ganharam relevância à medida que os sistemas agroindustriais tornaram-se mais complexos. A complexidade se demonstra em – pelo menos – quatro dimensões. Primeiro a internacionalização dos sistemas que passam a operar com base em etapas desenvolvidas em países diferentes. Segundo a sua relação com a sociedade gerando tensões e

<sup>1</sup> O estudo de falhas organizacionais se soma ao tradicional tema das falhas de mercado. Para uma aplicação aos sistemas agroindustriais, ver Caleman e Zylbersztajn (2011).

envolvendo atores que são indiretamente afetados pelo sistema, as chamadas terceiras partes. Terceiro, as diferentes formas de regulação a que se submetem os sistemas agroindustriais globais, seja voltadas para o uso sustentável dos recursos, seja no tocante aos desequilíbrios de poder entre agentes no sistema, seja na solução de problemas de assimetria informacional sobre a qualidade dos produtos alimentares. Finalmente o quarto elemento que gera complexidade refere-se ao avanço dos países que experimentam uma fase de crescimento de renda, com reflexos imediatos sobre o consumo de alimentos, e conseqüentemente sobre o uso dos recursos finitos. Esta última questão afeta as relações entre gerações e retoma o debate travado no – assim chamado – Clube de Roma, nos anos 60.<sup>2</sup>

Outras justificativas para a relevância do tema poderiam ser tratadas, entretanto as apresentadas são suficientes. Para elaborar o tema da governança de sistemas agroindustriais, o presente capítulo está estruturado em seis partes, a saber: a segunda introduz a economia das organizações vista como uma evolução da economia da produção agrícola com base na função de produção até a firma Coasiana; a terceira introduz e elabora o conceito de Sistema Agroindustrial, vistos como arranjos institucionais complexos compostos pelos produtores, as organizações de apoio e as instituições que geram a estrutura de incentivos; na quarta o modelo simplificado de estudo de sistemas agroindustriais é apresentado; na quinta parte os temas de governança e coordenação são apresentados, explorando as diferentes formas de coordenação dentro dos sistemas agroindustriais, como exemplo das estratégias compartilhadas; a sexta parte conclui explorando lacunas para a pesquisa, e uso do conceito para políticas públicas e estratégias privadas.

## 1.2 Economia das organizações

Uma das contribuições mais importantes da Economia da Produção aplicada à agricultura foi o estudo das, assim chamadas, funções de produção. Um livro que serviu de referência para o estudo da economia da produção agrícola foi Heady e Dillon (1961), cujo conteúdo explora os elementos centrais da economia da produção aplicada à agricultura. Aos olhos desta abordagem, a firma é vista como uma relação tecnológica representada pela função de produção que expressa relações entre um vetor de produtos ( $Y$ ), produzidos a partir das combinações dos fatores de produção ( $X$ ).

$$Y = f(X) \quad (1)$$

São dois os aspectos que pautam e dão os limites a esta forma de representação da produção. O primeiro é a tecnologia, que sugere a escolha de planos

<sup>2</sup> O tema da retomada do debate do Clube de Roma e de uma economia com crescimento zero começa a ganhar relevância quando o otimismo tecnológico é contestado, e quando o cenário de pressão sobre o uso dos recursos ganha dimensão nunca outrora experimentada.

factíveis de produção. Ou seja, um tomador de decisão – o agricultor – reconhece a existência de diferentes planos de produção possíveis e efetuará a escolha entre as possíveis combinações de insumos, com base no pressuposto de maximização do lucro. Uma vez escolhido um plano de produção, poderá alocar os fatores de produção segundo as possibilidades de substituição entre os fatores, que são tecnicamente determinadas. Os preços relativos dos fatores de produção induzirão a escolha de proporções entre os fatores que maximizem o lucro do tomador de decisão. O pressuposto fundamental adotado é o da maximização de lucros, e a alocação dos fatores de produção ocorrerá de modo a ajustar as proporções de uso dos fatores à variação nos preços relativos dos fatores.

Os estudos com base nas funções de produção agrícola geraram um volumoso e significativo resultado de pesquisas, em geral voltadas para o estudo de alocação eficiente dos recursos, ou seja, estima-se a função de produção e, com base no resultado, identifica-se o ponto de ótimo do uso dos fatores. Tal abordagem permite concluir se um empresário está distante do seu ponto de eficiência econômica. Outros aspectos podem ser estudados, como o processo de mudanças tecnológicas pautadas – em geral – pelo estudo estatístico da produção ao longo do tempo, caracterizadas pelo avanço das quantidades produzidas com os recursos existentes, estudos de aversão ao risco, que identificam o distanciamento dos agricultores do eventual ponto de ótimo, explicado por aspectos comportamentais interpretados como sendo o efeito do grau de aversão ao risco que caracteriza determinado produtor, ou grupo de produtores. Em termos estatísticos, os estudos das funções de produção partiram de formas simplificadas de regressão múltipla, passando pela adoção de diferentes – e cada vez mais sofisticadas – formas funcionais representativas das funções de produção. Assim foram abundantes os estudos que utilizaram as funções Cobb-Douglas, Leontieff, com coeficientes fixos de substituição, as formas flexíveis funcionais como translogarítmica que partem da função de custos para estimar a substituição entre fatores de produção e a demanda derivada por fatores, entre outros. Outras ferramentas que se mostraram úteis são as do cálculo da produtividade dos fatores e os estudos de relações intersetoriais, com base no conceito de função de produção.

Se por um lado a profusão de estudos indica a evolução do conhecimento na área da economia da produção, por outro lado a firma vista como uma função de produção distancia-se da realidade e não captura os diferentes elementos que fazem parte daquilo que podemos chamar de mundo real, onde a produção tem lugar. Na verdade um autor, Harold Demsetz (1983), capturou de modo claro a natureza da representação da função de produção, ao afirmar que esta não foi desenhada para representar a firma do mundo real, mas sim a relação tecnológica subjacente ao uso dos fatores de produção. Sob tal ótica a análise neoclássica da firma está correta, e não pode ser cobrada por um uso para o qual ela não foi desenhada.

A relevância deste breve relato para o tema da governança em sistemas agroindustriais tem o objetivo de pautar a relevância da contribuição de Ronald



Coase encapsulada no artigo *The nature of the firm* (COASE, 1937). O artigo desafiou a concepção da função de produção como representativa daquilo que ocorre no mundo real onde os tomadores de decisão atuam. Coase apresentou uma explicação alternativa, que não rompeu, mas sim ampliou, a visão da firma neoclássica. Considerou Coase que a firma do mundo real está longe de ser uma relação entre fatores de produção e um vetor de produtos. A relação de produção deve ser vista como uma estrutura de coordenação de um conjunto de transações entre agentes especializados. A produção agrícola pode ser caracterizada como uma relação entre agentes que têm direitos de propriedade sobre diferentes fatores de produção, cuja interação será governada de modo a gerar valor. Os donos dos fatores de produção demandarão incentivos para cooperar na produção e utilizarão regras para compartilhar o valor gerado na produção. Portanto, Coase trata a firma neoclássica como um caso limite, no qual os custos de transação são nulos, situação esta que confere ao sistema de preços o papel de provedor dos incentivos suficientes para a geração de valor. Entretanto, o mundo real é pontilhado de imperfeições que atrapalham o funcionamento do sistema de preços na sua forma pura, exigindo outros mecanismos – de natureza contratual – para conectar os agentes especializados.

Entre 1937 e 1960, quando Coase publicou outro dos seus artigos de impacto – *The problem of social cost* (COASE, 1960) –, o primeiro artigo ficou eclipsado. Predominou o paradigma da firma vista como função de produção, e os economistas em geral, e os economistas agrícolas em particular, distanciaram-se do mundo real. Esta preferência refletiu a concepção de que os mercados – entenda-se, o mecanismo de preços – seriam um mecanismo suficiente para resolver os problemas de alocação de recursos. O apogeu da abordagem corroborava a ideia de que os economistas não estavam interessados no arranjo interno das organizações, e sim no que ocorre nos mercados, o que corrobora a visão de Demsetz (1983), de que é um erro considerar que a firma da teoria econômica seja uma representação da firma do mundo real. Ela não foi concebida com esta finalidade.

A relevância da concepção da firma como umnexo de contratos ganhou evidência nos anos subsequentes, em especial a partir dos trabalhos de Oliver Williamson e de outros economistas das organizações como Yoram Barzel, Scott Masten e Claude Menard, que – sem serem economistas dedicados ao tema agrícola – produziram alguns estudos voltados para a economia agrícola. Para que se pudessem estudar as organizações do mundo real, seria necessária uma teoria da firma (ou uma família de teorias da firma) que abrisse a caixa preta da firma neoclássica, estudasse as atividades realizadas dentro da firma e, talvez mais relevante, que permitisse estudar as relações contratuais entre as firmas.

O avanço da economia das organizações, cujo mérito mais importante é de trazer a teoria econômica para o estudo das organizações que governam a produção, foi o resultado de contribuições desde os anos 30, com Chester Barnard, seguida pela visão integradora à qual Williamson foi exposto na sua estada na

Universidade de Carnegie Mellon.<sup>3</sup> Williamson (1996) afirma ter sido muito relevante o seu convívio com cientistas sociais de diferentes abordagens, no sentido de construir uma teoria que trouxesse – ou recuperasse – o comportamento humano como elemento central da atividade econômica, de modo particular os elementos comportamentais de racionalidade limitada e oportunismo, ausentes da análise neoclássica tradicional. A relação entre economistas e outros cientistas sociais permitiu trazer um elemento fundamental que faltava ao estudo das firmas e organizações; o comportamento humano que ultrapassasse o *homo economicus* neoclássico. Assim, a economia das organizações avançou a partir dos anos 70 com base nas características cognitivas e de autointeresse dos atores econômicos.

Nos anos 80, faltava trazer esta preocupação para o âmbito dos estudos da Economia Agrícola. Isso ocorreu de modo natural, em parte em escolas de administração e por economistas agrícolas, com base nos trabalhos de Oliver Williamson, traduzidos nos avanços teóricos e empíricos da Economia dos Custos de Transação, e nos trabalhos aplicados de Ray Goldberg em Harvard, que, desde os anos 60, passou a tratar a agricultura como parte integrante dos sistemas agroindustriais.

Os trabalhos de King et al. (2010), Menard e Klein (2004), Zylbersztajn (1996) foram relevantes no sentido de apontar para a necessidade de estruturar o estudo das organizações que atuam nos sistemas agroindustriais. A abordagem contratual da agricultura ganhou força com os trabalhos de MacDonald (2004) no USDA e o trabalho do centro de estudos de contratos agrícolas dirigido por Carlos Arthur B. da Silva, na FAO. Ou seja, os estudos das organizações agrícolas passaram a fazer parte da agenda da pesquisa dos economistas agrícolas.

Estudos Teóricos: os artigos de Ronald Coase foram centrais para a compreensão da abordagem de governança. O primeiro de 1937, já citado, introduz a visão da firma como umnexo de contratos. Um artigo que expressa de modo claro a importância da abordagem está expresso no discurso proferido ao receber o Prêmio Nobel em 1991. O artigo, que recebeu o título de *The institutional structure of production*, apresenta o resumo da evolução do pensamento econômico sobre a firma, mostrando a relevância dos custos de transação e dos contratos como mecanismos de governança. O primeiro artigo, denominado *The nature of the firm*, teve uma releitura importante aplicada ao tema da agricultura, gerando o livro denominado “The Nature of the Farm”, escrito por Douglas Allen e Dean Lueck (2002), explorando a visão contratual da firma agrícola apresentando estudos de contratos de aluguel de terra e equipamentos. Este estudo teve real impacto para a análise das organizações agrícolas, ainda que ignorasse a sua inserção nos sistemas agroindustriais.

Exemplos Aplicados: a literatura econômica que passou a observar as relações de produção da agricultura com as lentes da economia das organizações é

<sup>3</sup> Oliver Williamson agradece – em vários dos seus artigos – ao ambiente acadêmico desafiante encontrado em Carnegie Mellon, e que ele chama de “conexão Carnegie Mellon”.

muito vasta. Os estudos de Cook (1995) sobre as cooperativas agrícolas adotando a abordagem da nova economia institucional, os estudos de caso que descrevem a natureza contratual das relações entre agricultura e a sociedade podem ser vistos no estudo sobre a Illy Café (2004), que aborda a estratégia desta empresa reorganizando o sistema agroindustrial no qual ela opera. Séries de estudos de contratos na área de suínos e aves foi produzido por Martinez e Reed (1996). Os estudos que abordam os sistemas agroindustriais ou organizações específicas surgiram em todo o mundo. Na Europa, a incidência do mal da vaca louca induziu autores da área da economia das organizações a focalizar arranjos institucionais desenhados para garantir a sanidade dos alimentos. No Brasil estudos descritivos ou que adotaram enfoque positivo surgiram em grupos especializados nas Universidades Federais de Lavras, Rio Grande do Sul, São Carlos e na USP com os estudos do PENSA e, mais recentemente, do CORS. O fato relevante é que, na primeira década dos anos 2000, a economia das organizações chegou definitivamente ao tema da agricultura.

Conclusão: a agricultura representa um exemplo da adoção de mecanismos complexos de coordenação. A firma agrícola brasileira, que no início da colonização era uma empresa totalmente integrada verticalmente, por produzir quase todos os insumos de que necessitava e de exportar o açúcar para a metrópole, passou por um processo de desintegração que a caracteriza nos dias de hoje como uma empresa desintegrada, que compra serviços de extensão rural, de serviços de plantio e colheita, mantém relações de coordenação horizontal por meio de cooperativas e recebe a influência direta da indústria para a qual eventualmente fornece o seu produto. Cabe analisar como a firma contratual agrícola se insere nos sistemas agroindustriais, o que motiva a discussão a seguir.

### 1.3 Sistemas agroindustriais: conceito e abordagem

Duas influências, totalmente independentes, referenciam os estudos sobre Sistemas Agroindustriais a partir dos anos 60. Em primeiro lugar, os trabalhos de Ray Goldberg em Harvard (1957, 1968), que desenvolveu a abordagem denominada *Agribusiness Systems Approach*. A segunda é o trabalho descrito no item anterior, com base no conceito de firma como umnexo de contratos, influenciado por Ronald Coase e pela literatura da Economia das Organizações e da Nova Economia Institucional.

A contribuição de Goldberg tem três características fundamentais. A primeira, e a mais relevante, é a ampliação do foco do estudo da firma agrícola. Na sua abordagem o foco se desloca da unidade agrícola e passa a observar todo o sistema de produção, incluindo o consumidor final. Entretanto, diferentemente dos estudos clássicos de cadeias produtivas observados na área da administração e da engenharia da produção, o trabalho de Goldberg é ancorado na teoria de organização industrial e no estudo dos setores produtivos. A segunda caracterís-

tica é o fato de a Escola de Harvard ter dado destaque para o tema das relações intersetoriais, enfocando todos os setores relevantes que compõem os sistemas agroindustriais, e a agricultura em particular, reconhecendo e dando destaque às suas relações econômicas de interdependência, à luz da abordagem de Leontieff e dos estudos de matriz insumo produto, entretanto adotando em perfil descritivo. A terceira característica, que reflete elementos conclusivos com base em resultados dos estudos baseados no *Agribusiness Systems Approach*, foram a conclusão e o alerta para a diminuição da importância relativa do setor agrícola em termos da sua parcela no total do valor gerado nas atividades produtivas dos sistemas agroindustriais.

Esta última evidência gerou um alerta reconhecido, seja pelos estudiosos de Economia Agrícola, seja pelas lideranças empresariais da agricultura. O setor agrícola disputa margens com setores mais concentrados no fornecimento de insumos, e na fase de processamento e distribuição, que resulta na captura de valor por parte dos setores mais concentrados. Decorre a observação de que, do total do valor gerado por determinado sistema agroindustrial, a parcela apropriada pelo setor agrícola é menor do que aquela que vai para os demais setores.

O trabalho de Ray Goldberg nasceu em uma escola de negócios nos anos 60, diferentemente da vertente dominante dos economistas agrícolas, que tem sua raiz nos departamentos, outrora, de Economia Agrícola – mais recentemente de Economia Aplicada ou de Recursos – cuja agenda era voltada para o desenho e a implantação de políticas públicas, como preços de suporte, subsídios e tarifas. Harvard já houvera contribuído para os estudos de organização industrial, entre outras áreas da economia aplicada, como atesta a contribuição de Alfred Chandler, importante nome tanto para a economia como para outras áreas aplicadas como para os estudos de *business history*. O alerta dado a partir do estudo de Goldberg foi de que a industrialização da agricultura é um fenômeno inevitável, caracterizado por significativos ganhos de escala e comoditização da produção do setor agrícola. O valor gerado pelos sistemas de base agrícola tende a ser capturado pelo setor de insumos – um setor globalmente concentrado e capital intensivo, característica potencializada pelo advento da biotecnologia – e pelos setores de transformação, processamento e distribuição da produção. Ou seja, o valor gerado passou a ser disputado entre setores intensivos em capital e tecnologia, mais concentrados, e a agricultura geograficamente dispersa e com elevados custos de coordenação horizontal.

O *Agribusiness Systems Approach* também colocou atenção sobre as mudanças observadas nos consumidores finais e na sua influência sobre as estratégias das empresas atuantes nos sistemas agroindustriais. Os consumidores passaram a exercer um papel de transformação na agricultura, o que redundou em inovações tecnológicas e organizacionais. O surgimento do mercado de serviços de certificação exemplifica tal efeito, caracterizado pelas formas de organização que monitoram a introdução ou a eliminação de atributos específicos nos alimentos,

que exigem a adoção de mecanismos especializados de cooperação, controles e, eventualmente, de exclusão de produtores que não apresentem grau aceitável de conformidade.

A lição do enfoque centrado no sistema produtivo é de que cabe ao setor agrícola melhorar a sua competência tecnológica – com o intuito de controlar custos de produção – e a sua competência gerencial, que envolve rotinas e conhecimento para o estabelecimento de relações horizontais – leiam-se mecanismos de cooperação – e, principalmente, aperfeiçoar os mecanismos contratuais verticais nas transações que envolvem a produção da agricultura. Cabe destacar que, de modo geral, os avanços tecnológicos tiveram maior evidência do que os avanços gerenciais, que foram quase ignorados pelos economistas agrícolas até os anos 70-80.

Em termos de método, os estudos iniciais produzidos por Goldberg, já citados no presente capítulo, replicaram as análises setoriais e pouco penetraram nos aspectos organizacionais das empresas. Tal característica ficou evidente nos estudos considerados clássicos, Davis e Goldberg (1957) e Goldberg (1968), que tanto definiram o termo *agribusiness* como o conceito de análise dos sistemas de agronegócios. Goldberg tornou o seu trabalho mais próximo das empresas ao replicar, no programa de *agribusiness* de Harvard, o método de estudos de caso, que gerou mais de 1.000 estudos até o início dos anos 2010, e que serviu – e ainda serve – de plataforma para a educação continuada de empresários e agentes públicos atuantes nos agronegócios em todo o mundo. Assim sendo, a evolução do trabalho de Ray Goldberg teve como suporte metodológico o desenvolvimento de estudos de caso, de cunho descritivo e sem a preocupação de realizar análise positiva, refletindo a abordagem da escola de negócios de Harvard, menos preocupada com os elementos explicativos dos fenômenos e mais voltada para a utilização prática dos estudos, em termos do debate de estratégias das organizações.

O conceito de *agribusiness*, termo cunhado por Davis e Goldberg, em nenhum momento se limitou à produção em larga escala, muito embora, no Brasil, o termo tenha sido adotado com o significado da agricultura de grande escala e capital intensiva. Cabe considerar que a agricultura empresarial também se refere à agricultura familiar como parte integrante dos agronegócios. Em oposição a esta, existe outra agricultura, que não se baseia no mercado, e que seria parte do agronegócio, portanto mantido por meio de políticas públicas de transferências de renda, cuja viabilidade no longo prazo considero questionável.

Se por um lado os estudos de Harvard contribuíram para a análise da agricultura como parte de um sistema produtivo, por outro lado a abordagem não era amigável para o desenvolvimento de estudos de natureza positiva. Assim, a perspectiva da Economia dos Custos de Transação surgiu como uma resposta natural, consolidada por uma vertente de estudos, entre os quais Zylbersztajn (1996), publicado por Ray Goldberg em Harvard. Assim fazendo, Goldberg não apenas trouxe o debate sobre a necessidade do uso de uma teoria que permitisse a análise positiva, aplicada ao estudo dos sistemas agroindustriais, como também motivou uma série de estudos aplicados, que se seguiram a partir dos anos 80.

A proposição central dos trabalhos de Zylbersztajn (1995, 1996) e Zylbersztajn e Farina (1999) considera que:

- Os estudos organizacionais aplicados à produção agrícola são relevantes e representam uma lacuna a ser trabalhada e preenchida pelos pesquisadores da economia agrícola, ou economia aplicada.
- O enfoque de sistemas agroindustriais pode contribuir para o conhecimento da realidade da agricultura e suas relações com a sociedade.
- Os sistemas agroindustriais podem ser vistos com diferentes graus de agregação. A análise de Goldberg representa um grau de agregação na indústria, tal como tratada pela organização industrial.
- Os sistemas agroindustriais podem ser vistos como firmas Coasianas ampliadas. Ou seja, podem-se estudar as relações contratuais entre atores específicos da agricultura e indústria. Diferentes agentes interagem e, com base nos incentivos existentes, cooperam para a geração de valor.
- Sistemas agroindustriais podem ser estudados com diferentes graus de detalhamento, tal como sugere o conceito de Sub-Sistemas Estritamente Coordenados, proposto por Zylbersztajn e Farina (1999).
- Em um mesmo sistema agroindustrial, visto de forma agregada, diferentes arranjos institucionais podem coexistir, a depender de características dos atores envolvidos, de aspectos institucionais formais ou informais – leiam-se regras sociais informais – e das características das transações. Podem refletir estratégias compartilhadas e rotinas que se desenvolvem entre os agentes produtivos.

Estas considerações, além de permitirem tratar os sistemas agroindustriais sob a ótica da Economia das Organizações, também sugerem o teste de hipóteses com base no construto teórico da economia dos custos de transação, ou de uma família de teorias da firma que derivaram do trabalho de Coase e outros autores como Penrose (1959) e outros. O ambiente institucional, tal como tratado por North (1991), passa a representar um fundamento para os estudos dos sistemas agroindustriais, por afetar o padrão dos incentivos para os agentes econômicos. A observação factual de que existem diferentes estratégias adotadas por empresas em um mesmo sistema agroindustrial deixou de causar espanto e passou a ser explicada e estudada com base na teoria, o que abriu caminho para um grande volume de estudos nos principais centros voltados para os sistemas agroindustriais no mundo.

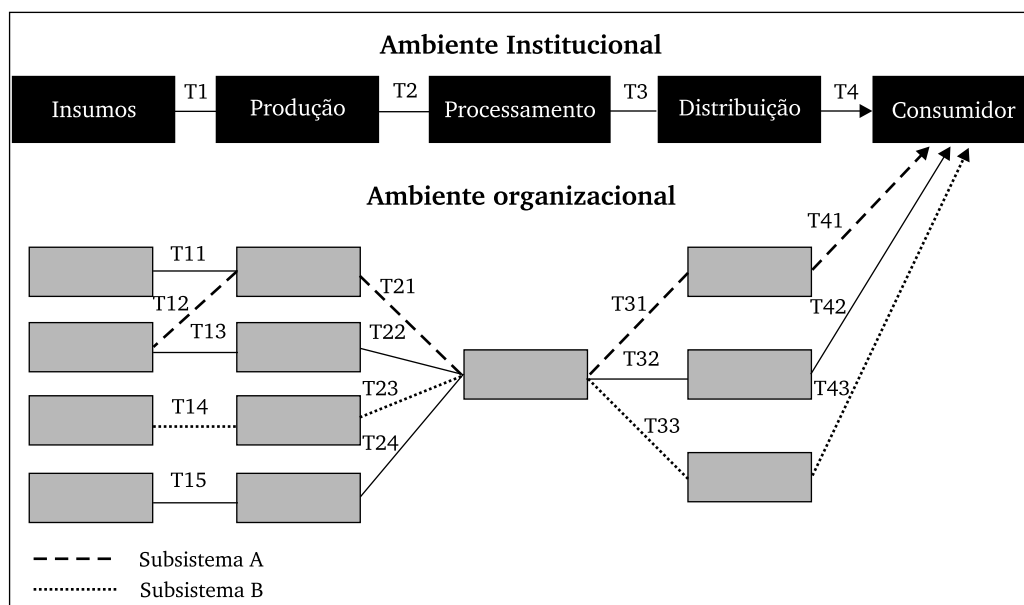
O processo de desintegração vertical observado na atividade agrícola, ou, de modo mais geral, de mudanças nos padrões de coordenação, pôde ser estudado à luz da teoria. A pluralidade dos arranjos institucionais observados passou a interessar, configurando um salto conceitual entre os estudos descritivos de Harvard e estudos baseados na metodologia de análise positiva, embasados e motivados pela economia das organizações.

O considerável volume de estudos que se desenvolveram sobre os sistemas agroindustriais explora exatamente a perspectiva que foi, segundo Williamson (op. cit.), negligenciada pelos economistas. Ou seja, foi adotada uma lente analítica que focaliza a economia das organizações, as relações entre os atores, e aborda os arranjos institucionais, de modo especial a sua complexidade e variabilidade. Se um mesmo sistema agroindustrial apresenta diferentes subsistemas com características tecnológicas e organizacionais próprias, é importante conhecer as razões dessas diferentes formas de organizar a produção, de modo a contribuir para a elaboração de estratégias compartilhadas pelas empresas, permitir o desenho de políticas públicas robustas e também fundamentar o ensino e a pesquisa voltados para a produção agrícola.

### 1.4 Os sistemas agroindustriais: um modelo simplificado

A abordagem dos Sistemas Agroindustriais (SAGs) serve de suporte e facilita a análise dos arranjos institucionais que são as estruturas contratuais de produção de produtos de base agrícola. Embora tais estruturas sejam complexas e tenham diferentes desenhos, a Figura 1.1 representa um SAG genérico agregado, que tem quatro elementos fundamentais, a saber: os setores produtivos, o ambiente institucional, o ambiente organizacional e as transações que conectam os agentes produtivos. Cada elemento passará a ser descrito de forma breve.

Figura 1.1 – Sistemas e subsistemas agroindustriais



**Setores produtivos:** Adotando a perspectiva introduzida por Goldberg (1968) um dos pilares para a análise dos SAGs é a descrição dos setores envolvidos nas fases de produção e distribuição. Os fundamentos da teoria de organização industrial, tal como tratados por Farina, Azevedo e Saes (1997), são úteis para identificar e descrever os diferentes setores envolvidos, as estruturas de mercado observadas, aspectos específicos como medidas do grau de concentração industrial, a identificação de firmas dominantes, e os padrões de concorrência existentes. Estudos de competitividade de sistemas agroindustriais adotaram esta perspectiva, como pode ser visto nos trabalhos de Zylbersztajn (2002), sendo ainda relevante a análise longitudinal que avalia as alterações nas métricas de competitividade revelada ao longo do tempo, como por exemplo a participação do setor nos mercados globais ou das empresas nos mercados onde atuam.

A estrutura de mercado, de modo geral, explica parte dos conflitos distributivos que envolvem a agricultura, seja do lado da aquisição de insumos, seja na comercialização dos produtos. Este cenário não mudou nos últimos 50 anos, pelo contrário acentuou-se e ganhou nuances, a partir das novas formas de relação da agricultura com os demais setores, e da conduta dos setores mais concentrados. A descrição das condições de concorrência representa um passo fundamental para a definição de estratégias compartilhadas, dentro dos SAGs.

**Ambiente institucional:** a Nova Economia Institucional tem o seu fundamento na relevância das instituições e no seu papel definidor da matriz de incentivos para os agentes econômicos. As instituições, definidas por North (1991) como sendo as regras do jogo adotadas por determinada sociedade, são representadas pelas normas legais formalizadas e as normas informais que pautam as relações entre os agentes. Espera-se que os agentes produtivos, por sua vez, atuem no sentido de alterar as regras do jogo, buscando criar ou proteger rendas, entretanto o aspecto mais relevante da aplicação da análise institucional se dá pela influência que as normas exercem sobre os arranjos contratuais observados.

A análise econômica das instituições na sociedade ganhou relevância a partir dos trabalhos de Douglass North (Nobel em Economia – 1993). Destaco este aspecto, pois, exatamente no momento atual do desenvolvimento da Economia em geral e da Economia Agrícola em particular, se evidencia a necessidade de aprofundar o relacionamento entre as áreas diferentes das ciências sociais, de modo particular a economia e a sociologia. Parece-me contraproducente o movimento que vemos no Brasil que vai no sentido contrário, como se fosse possível compartimentalizar a economia e a sociologia, sem prejuízo analítico.

Exemplos simples podem ilustrar a relevância da análise institucional:

A adoção da legislação de proteção de cultivares no Brasil deu incentivos para investimentos privados na área da genética vegetal. O reflexo nos arranjos de produção foram imediatos, com a adoção de padrões contratuais que antes não existiam, como exemplificam os contratos de licenciamento do uso de germoplasma, de formas inusitadas de cobrança pelo uso de sementes – estudado



por Monteiro e Zylbersztajn (2013) – e mesmo a atuação do setor privado em mercados de variedades, que antes eram de domínio público. Estudo sobre os contratos de licenciamento de germoplasma vegetal entre a EMBRAPA e agricultores pode ser visto em Zylbersztajn e Lazzarini (2005). Outro exemplo de impacto de mudanças institucionais pode ser observado na reorganização do setor financeiro, em face das responsabilidades legais advindas do Código Ambiental, tema este ainda pouco estudado. A existência de responsabilidades compartilhadas obriga ao concedente do crédito certificar-se de que o receptor não fere as normas legais. Para tanto, novos departamentos especializados surgiram nos bancos para monitorar os agentes envolvidos nos contratos de crédito para a agricultura. Os exemplos ressaltam a relevância das instituições que afetam os arranjos de governança observados, em outras palavras, afetando as formas contratuais de produção. Esta relação causal, entre mudança institucional e a alteração nos arranjos contratuais ou mecanismos de governança, abre um fascinante campo para análise empírica na economia agrícola.

Em adição ao estudo da organização industrial dos setores envolvidos, a análise institucional trouxe dimensões importantes para os formuladores de estratégias privadas e de políticas públicas ligadas à agricultura. Não se trata apenas de definir e identificar as instituições relevantes, mas também estudar os mecanismos de imposição destas normas, ou como fazer valer as regras sociais, formais e informais. Boa parte dos problemas de coordenação que discutiremos a seguir são oriundos de imperfeições institucionais, seja pelo seu desenho inadequado – que geram desincentivos para os agentes –, seja nas falhas de fazer valer as regras do jogo.

Existem exemplos que ilustram estas relações e a importância da abordagem institucional para as organizações que atuam na agricultura. O estudo de Avelhan (2013) trata das normas legais que não são adotadas – as leis que não pegam – na agricultura brasileira. O efeito do sistema de propriedade da terra, que é outra dimensão institucional com grande variabilidade entre países, é explorado por North (1991) para explicar as instituições perversas que promovem desincentivos para a geração de valor, envolvendo a produção agrícola.

A relevância da análise institucional fica marcada quando se observa a agenda do Banco Mundial, nas suas intervenções em diferentes países, que focaliza de modo predominante as reformas institucionais como mecanismo de incentivo da produção agrícola e do desenvolvimento. Parafraseando Coase, as instituições importam e são passíveis de análise, o que convida os Economistas Agrícolas a dedicarem algum esforço de pesquisa nesta direção.

**Ambiente organizacional:** além dos setores e das instituições, os SAGs caracterizam-se por diferentes organizações de suporte ao seu funcionamento. Tais organizações não são as empresas, mas estruturas de representação setorial ou de sistemas de produtos, ou organizados com base no território onde atuam. Tais organizações podem ter caráter de ação coletiva, como cooperativas, instituições

de pesquisa, agentes certificadores especializados ou agentes financeiros. O fato é que a abordagem dos SAGs não ignora que a sua operação e a sua eficiência são afetadas por organizações que atuam à margem do sistema. Estudo de Zylbersztajn e Nassar (2004) focalizou as diferentes associações e entidades de representação atuantes nos SAGs brasileiros. Tais organizações existem para gerar margens ou defender as margens dos seus membros e atuam na forma de *lobby* setorial.<sup>4</sup> Existe um histórico de atuação destas organizações que realizam papel na interlocução com o governo e com outros setores. O papel e a evolução das entidades de representação representam outro aspecto à espera de maior esforço de pesquisa.

Outros tipos de organização surgiram, como por exemplo as – assim chamadas – organizações não governamentais. Estas atuam como terceiras partes, não envolvidas diretamente na atividade produtiva, mas por esta afetadas. Estudo de Zylbersztajn (2010) focaliza um modelo para o estudo destas organizações. Existe uma variedade de categorias de organizações que interagem e fazem parte dos sistemas de base agrícola, o que significa um amplo espaço para o seu estudo.

**As transações:** as relações especializadas entre os agentes em determinado sistema podem ser feitas puramente no mercado, onde são regidas pelo sistema de preços. Alternativamente, e muito mais comum do que a forma anterior, os contratos – formais ou informais – representam mecanismos de troca de direitos de propriedade com vistas a gerar valor. Transações são, portanto, interfaces onde ocorrem trocas de direitos de propriedade, com o intuito de gerar valor. Se as transações ocorrem em um ambiente de custos de transação nulo, o sistema de preços será suficiente para alocar os recursos de modo eficiente. Entretanto, no mundo real existem assimetrias informacionais, comportamento oportunista, quebras contratuais motivadas pela captura de valor por uma parte, entre outras imperfeições que se traduzem por custos de transação positivos. Barzel (1982) define custo de transação como os custos de proteger direitos de propriedade.

Nos SAGs, as transações se realizam entre múltiplos agentes, especialmente dispersos, as transações não raramente são intertemporais, realizam-se entre agentes em presença de acentuada assimetria informacional. Mais importante, ocorrem na presença de investimentos com elevado grau de especificidade.

A hipótese central da economia dos custos de transação é de que, na presença de ativos específicos, os agentes tenderão a criar formas de governança especializadas, cuja intenção é proteger o valor associado aos investimentos específicos, na presença de oportunismo pós-contratual. A partir dos anos 70, evoluiu uma família de teorias da firma que permite elaborar hipóteses explicativas a respeito dos mecanismos de coordenação das transações, ancoradas na firma contratual em diferentes perspectivas.

Os SAGs são um campo fértil para estudar transações em condições de custos de transação positivos. O consumidor de alimentos necessita de mecanismos para

<sup>4</sup> Para um estudo econômico do *lobby*, ver Krueger, 1974. *The Rent Seeking Society*.

lidar com assimetrias informacionais que geram ineficiências, tal como estudadas por Akerlof (1970), no seu artigo *The market for lemons*. Os mecanismos de certificação exemplificam arranjos complexos, baseados no envolvimento de terceiras partes, cujo papel é de controlar os efeitos dos custos transacionais positivos. Na presença de poder de mercado, assimetrias informacionais, e elevados investimentos específicos, a teoria permite o estudo da escolha entre diferentes mecanismos de governança, com ênfase na escolha entre integração vertical e as formas contratuais que substituem a integração, estrito senso.

A literatura especializada em economia de organizações é rica em estudos que utilizam a base da economia dos custos de transação aplicada à agricultura, trazendo uma contribuição para o estudo da governança dos sistemas agroindustriais.

## 1.5 Coordenação e governança

As declarações de uma das importantes lideranças da agricultura brasileira sugerem a relevância do tema da governança de sistemas agroindustriais. Roberto Rodrigues afirma que o Brasil carece de uma grande plataforma de planejamento da agricultura, que fosse capaz de tomar decisões integradas e promover a geração de valor bem como servir de plataforma de negociação em caso de conflitos. Esta vontade, expressa pela incontestada liderança, por um lado reflete o desejo de quem percebe que ajustes automáticos e orquestrados seriam capazes de evitar custos e promover a geração de valor. Por outro lado, a análise do funcionamento da economia nos sugere que tal mecanismo não existe, nem mesmo em países de planejamento centralizado. Cabe reduzir o pleito ao universo das alternativas factíveis, ou seja, como aprimorar os mecanismos de governança dos sistemas agroindustriais, seja no seu conjunto, seja nos casos particulares que caracterizam cada produto da agricultura. O presente capítulo foi desenhado de modo a tratar do seu tema central: Como se dá a governança dos SAGs, quais são os seus desafios e quais as alternativas para intervenção geradora de valor.

Os economistas estão acostumados a tratar o tema das falhas de mercado, embora nem sempre com sucesso. O problema das falhas organizacionais, por sua vez, é bem menos cuidado. Se considerarmos o conceito de SAG, a questão da governança traduz-se na geração de incentivos para a cooperação entre os setores, visando a geração de valor, como um primeiro passo. O segundo passo é o desenho de mecanismos – quase sempre contratuais – para o compartilhamento do valor gerado. Quaisquer falhas nos dois passos afetam o mecanismo, deixando valor latente, não disponível, portanto.

Tanto a oferta de incentivos para produzir, como a garantia de direitos sobre parte do valor gerado na produção, sugerem a necessidade da construção de instituições eficientes, que sinalizem os atores provendo incentivos adequados para o engajamento na atividade produtiva. Do lado das organizações, a construção de

“arranjos institucionais” adequados – leiam-se mecanismos de governança – cabe aos agentes engajados na produção, cuja comunicação e formulação conjunta de estratégias têm papel fundamental.

Governar sistemas agroindustriais, complexos por natureza, não é tarefa simples. A teoria econômica nos sugere que as falhas organizacionais se originam por um lado da matriz institucional ineficiente e por outro lado nas organizações inadequadas para controlar os custos de transação. Se as instituições – regras do jogo que prevalecem na sociedade – não criam incentivos para a cooperação, não devemos nos surpreender com existência de valor latente e de sistemas agroindustriais que se desorganizam, perdendo competitividade. Exemplos na agricultura podem ser vistos em abundância: a precariedade da qualidade dos títulos de propriedade da terra que vigora em partes do Brasil, a ineficiência para garantir os direitos de propriedade constitucionais, a insegurança jurídica, expressa nas decisões não convergentes do Judiciário que não sinalizam como a sociedade deve se comportar, não dão incentivos adequados para o engajamento em investimentos com elevada especificidade. A existência de mecanismos eivados de corrupção na estrutura pública, a merecer uma análise mais bem focalizada por parte da academia, complementa um quadro institucional que sugere mudanças e aprimoramento. A existência de instituições ineficientes e que perduram no tempo nos leva ao problema das instituições desenhadas para não funcionar, ou, como afirma Williamson (1996), propositalmente ineficientes (*inefficient by design*). A existência de rendas capturadas por grupos na sociedade explica as instituições subeficientes.

Do lado das organizações, o desenho contratual inapropriado pode gerar estruturas pouco estáveis e que tendem a não se instalar conforme planejado, ou a ter vida curta. Em outros casos os padrões contratuais adotados penalizam uma das partes, levando à necessidade de ampliar o estudo do poder de mercado, e refletir sobre os padrões contratuais que refletem o poder de mercado. Exemplos podem ser vistos nos mecanismos de pagamento no SAG da laranja – pagamento por caixa ou por sólidos solúveis – nos padrões de qualidade adotados na comercialização de FLVs (frutas, legumes e verduras), nas relações tensas entre pecuaristas e frigoríficos observáveis no SAG da carne bovina.

O aperfeiçoamento da governança dos sistemas agroindustriais exige que sejam identificadas as falhas institucionais e as falhas organizacionais, compreender a sua natureza e implementar ações para a sua eventual correção. Para utilizar o termo cunhado por Mancur Olson (2000), deseja-se construir *Market Augmenting Institutions*. Para que agentes independentes possam transacionar e realizar investimentos compartilhados em condições de risco, mecanismos que controlem os custos de transação se fazem necessários. Tais controles serão providos pelas instituições formais, por normas privadas, ou por mecanismos relacionais informais, entre as partes que transacionam. Ou seja, empresas podem desenhar mecanismos de governança privados, com base em elementos relacionais, tão bem

tratados pela teoria do Direito (MACNEIL, 1978). Podem também desenvolver estruturas de governança com base em normas acordadas entre as partes.

Se por um lado a orquestração perfeita sonhada por Roberto Rodrigues é utópica, existem mecanismos factíveis que podem ser arquitetados.

*Subsistemas Estritamente Coordenados:* a representação agregada dos SAGs tem importância para uma primeira aproximação, considerando um elevado grau de generalização. Por exemplo, ao descrever as transações, o que se busca fazer é representar a transação típica, adotada em determinada interface setorial. Entretanto, ao nos aproximarmos da realidade das organizações, o cenário que vemos é de uma grande variedade de “arranjos institucionais”, ou mecanismos contratuais de governança, em uma mesma transação. A realidade nos sugere que, embora exista uma característica típica, os agentes transformam, aperfeiçoam e criam mecanismos particulares nas transações realizadas. Esta pluralidade de formas contratuais que regem e governam uma determinada interface tem motivado estudos na área da governança de SAGs, como pode ser visto em Mizumoto e Zylbersztajn (2006) e Menard (1996).

Os SAGs, como representação agregada, é um conceito útil, entretanto em cada SAG podemos observar muitos arranjos distintos, indicando uma certa tolerância organizacional, conceito que será explorado a seguir. Em artigo de Zylbersztajn e Farina (1999), o conceito de Subsistema Estritamente Coordenado explorou esta pluralidade de mecanismos de governança que convivem nos SAGs. O artigo explorou o sistema do café, no Brasil, que pode ser estudado à luz de arranjos especiais desenvolvidos por determinadas empresas. Ou seja, o SAG típico pode ser substituído por mecanismos particulares especializados, tais como exemplifica o estudo de caso da Illy Café (ZYLBERSZTAJN, 1993).

Podemos afirmar que existe uma evolução presente nos estudos da produção agrícola, que se inicia com a função de produção neoclássica, passa pela firma contratual Coasiana, se aplica aos SAGs agregados e aos subsistemas estritamente coordenados, que por sua vez se aproximam do conceito de *networks*, tal como trabalhado por Grandori e Soda (1995) e explorado em Zylbersztajn (2004). Ou seja, os modelos de representação da produção evoluíram de uma visão simplificada (cuja operacionalização é mais fácil) até os modelos mais complexos (cuja operacionalização é mais complexa).

A abordagem contratual da firma abriu uma perspectiva analítica que foi aplicada para o estudo das diferentes organizações como cooperativas, e tem potencial para estudar quaisquer formas de organização da produção, das *agro-holdings* até a organização da agricultura familiar, passando pelo papel dos intermediários, que ganha nova relevância em SAGs como a cana, a pecuária e na fruticultura (*clearing houses*). A abordagem dos subsistemas estritamente coordenados permite o estudo de mecanismos de diferenciação com base em inovações organizacionais interfirmas, ainda pouco explorado na literatura aplicada à agricultura.

Se existem formas alternativas para governar um mesmo sistema agroindustrial, cabe indagar a respeito da sua comparabilidade em termos de eficiência e também em termos de eventuais falhas organizacionais. A cooperação, por não ocorrer de forma espontânea, exige monitoramento especializado e incentivos apropriados. Está, portanto, sujeita a falhas, quebras contratuais e ações oportunistas.

*Falhas de governança:* a cooperação espontânea entre múltiplos agentes, espacialmente dispersos, com graus diferentes de informação e de comprometimento com ativos específicos – que perdem valor em caso de quebra contratual –, é um processo complexo. Além dos incentivos que colocam em marcha um plano conjunto, exigem monitoramento e a adoção de salvaguardas que inibam os comportamentos oportunistas. Existem mecanismos privados como penalidades em caso de quebras contratuais, estudados por Rezende e Zylbersztajn (2012), mecanismos de controle e de exclusão, como se observa nas áreas de denominação de origem e nos selos de certificação. Diferentes arranjos contratuais emergem com o intuito de controlar as possibilidades de captura de valor, tais como estudados por Monteiro e Zylbersztajn (2013), que serviram para os debates na suprema corte nos Estados Unidos no caso entre agricultores produtores de soja e uma empresa de genética vegetal. Ou seja, governança quase se confunde com mecanismos de incentivos para a geração de valor e de controle da captura de valor, por uma das partes.

Existem padrões contratuais identificáveis, que predominam em determinados sistemas agroindustriais, facilmente identificáveis na avicultura. Tais padrões difundem-se, sugerindo serem mecanismos eficientes e facilmente copiáveis. Ao mesmo tempo, podemos observar a existência de mais do que um padrão, em determinados sistemas. Tal ocorrência foi estudada por Caleman e Zylbersztajn (2011), gerando o conceito de tolerância organizacional. Alguns sistemas são mais tolerantes, ou seja, apresentam mais padrões do que outros.

Três elementos merecem destaque, ao se discutir a governança privada em sistemas agroindustriais: o primeiro é o surgimento de plataformas de negociação continuada em alguns sistemas agroindustriais. Tais plataformas representam mecanismos especializados nos quais a informação relevante é transmitida, e aspectos distributivos são negociados de maneira continuada. O estabelecimento dessas plataformas tem certas exigências, elas não representam soluções automáticas, mas permitem o estabelecimento e a evolução de mecanismos relacionais. O CONSECANA e várias câmaras setoriais motivadas pelo Estado são exemplos destas iniciativas. Exemplos cuja implantação se mostra difícil podem sugerir casos importantes para o aprendizado sobre estes complexos mecanismos; um deles é o CONSECITRUS.

O segundo elemento relevante é o aparecimento de uma nova geração de intermediários, cujo papel ganha importância em alguns SAGs. Empresas processadoras podem preferir delegar a atividade de aquisições (*supply-chain pro-*

urement) a agentes especializados, externos à empresa. Exemplos de *clearing houses* em fruticultura, compradores na pecuária de corte, agentes especializados em cana-de-açúcar, empresas especializadas na originação de leite que atuam de maneira exclusiva com empresas processadoras sugerem a necessidade de melhor estudarmos as novas formas de organização nos sistemas agroindustriais. O intermediário não desapareceu, mas mudou a sua característica.

O terceiro elemento relevante na governança de SAGs são as cooperativas agropecuárias. Estas tanto podem fazer o papel de organizadores da produção, à semelhança do perfil do intermediário, como podem exercer papel de coordenador de partes dos SAGs, especialmente no que diz respeito à coordenação horizontal. Causa certa estranheza que uma forma de organização tão relevante no agro brasileiro receba atenção tão limitada por parte da academia.

*Governança e o papel do Estado:* a atuação do Estado afeta os custos de produção e de transação em uma economia. O primeiro item é reconhecido e pode ser traduzido no problema de subinvestimento do setor público na infraestrutura necessária para o funcionamento dos sistemas agroindustriais. Neste item cabem os temas da logística e infraestrutura, da defesa agropecuária, da pesquisa e da estrutura de conectividade nas áreas de produção. O segundo item, que é o papel do Estado como controlador dos custos de transação, tem mais relação com a governança dos SAGs. As regras institucionais em uma sociedade democrática são definidas pelo seu legislativo, as disputas são resolvidas pelo judiciário e o executivo tem o papel de garantir a sua implementação. Os sistemas agroindustriais no Brasil estão sujeitos às mesmas imperfeições que os demais sistemas produtivos, com algumas particularidades. O sistema de titulação das áreas agrícolas é precário em vastas áreas do país. Os títulos, quando existem, são de qualidade duvidosa e não raras vezes sujeitos a disputas. A ação do Estado no processo de regularização das áreas indígenas e quilombolas passa por vezes perto da ingenuidade, ao tratar as partes envolvidas de maneira não equilibrada. Além do direito de propriedade da terra, outros elementos afetam o ambiente de negócio, que passam pela corrupção endêmica dos agentes que operam na ponta, pela necessidade de agilizar os mecanismos de contratação, redutores de custos, como exemplifica a contratação de serviços para a agricultura, que esbarra em interpretações discutíveis sobre seus impactos nas relações de trabalho.

Falhas do Estado, como exemplifica a insegurança jurídica, geram desincentivos para a produção, geram valor não explorado, dificultam a realização de contratos, em suma, aumentam os custos de transação na sociedade.

## 1.6 A título de conclusão

Se a governança dos sistemas agroindustriais representa um desafio no tempo presente, existem sinais de que haverá problemas maiores a serem enfrenta-

dos no futuro. A interação dos grupos sociais exige um tratamento equilibrado para os direitos dos *stakeholders* – as terceiras partes – que estão presentes nas áreas de produção e cuja atividade afeta de alguma forma os SAGs. Os novos movimentos que se observam na sociedade global sugerem a necessidade de se interpretar como os sistemas agroindustriais serão afetados no futuro, seja pela mudança do perfil dos consumidores urbanos, seja pela mudança do perfil da população rural. O avanço do ambientalismo exige mudanças que extrapolam o setor agrícola, exigindo maior envolvimento da indústria de insumos, do setor financeiro e da pesquisa. Por último, mas não menos relevante, cabe acompanharmos as mudanças nas crenças, ou, como Douglass North denomina, *beliefs*, que determinam o comportamento da sociedade. Cabe aos cientistas sociais aplicados, debruçados sobre o tema da agricultura, darem o tratamento aos novos problemas, com o grau de exigência que estes impõem. Economistas, geógrafos, sociólogos, arquitetos e urbanistas terão que sair das suas cápsulas, para atacar os problemas dos sistemas agroindustriais.

## Referências

- ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, Harold. Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, Princeton, NJ, v. 62, n° 5, p. 772-795, Dec. 1972.
- ALLEN, D. W.; LUECK, D. *The nature of the farm: contracts, risk, and organization in agriculture*. Cambridge and London: MIT Press, 2002.
- AKERLOF, G. A. *The market for “lemons”*: quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 84, n° 3, p. 488-500, Aug. 1970.
- AVELHAN, B. L. *Análise de incentivos para o cumprimento de leis em sistemas agroindustriais*. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. *The Journal of Law and Economics*, v. XXV, p. 27-48, Apr. 1982.
- CALEMAN, S. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Failures in incentive transmission along Brazil’s quality beef chain. *Journal on Chain and Network Science*, v. 11, n° 3, p. 251-262, 2011.
- COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica* 4, p. 386-405, 1937.
- \_\_\_\_\_. Rowland hill and the penny post. *Economica*, v. 6, p. 423, 1939.
- \_\_\_\_\_. The problem of social cost. *Journal of Law and Economics* 3, p. 1-44, 1960.
- \_\_\_\_\_. The institutional structure of production. *The American Economic Review*, 82, p. 713-719, sept. 1991.
- COOK, M. L. The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77, p. 1153-59, 1995.



- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. *A concept of agribusiness*. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University, 1957, p. 7-24 e 74-81.
- DEMSETZ, H. *The structure of ownership and the theory of the firm*. 26 J. L. & Econ. 375, 1983.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. *Competitividade: mercado, Estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997.
- GOLDBERG, R. *Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange economies*. Boston: Harvard Business School, 1968. 256 p.
- HASSINK, J.; HULSINK, W.; GRIN, J. Farming with care: the evolution of care farming in the Netherlands. *Wageningen Journal of Life Sciences*, 68, p. 1-11, 2014.
- HEADY, E. O.; DILLON, J. L. *Agricultural production functions*. Ames: Iowa State University, 1961. p. 667.
- KING, R.; BOEHLJE, M.; COOK, M. L.; SONKA, S. T. Agribusiness economics and management. *American Journal of Agricultural Economics* 92(2), p. 554-570, 2010.
- KRUEGER, A. O. The political economy of the rent-seeking society. *The American Economic Review*, v. 64, nº 3, p. 291-303, Jun. 1974.
- MACDONALD, J. M. et al. *Contracts, markets, and prices: organizing the production and use of agricultural commodities*. Eletronic report from Economic Research Service (USDA), 2004. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov>>. Acesso em: 10 jun. 2013.
- MARTINEZ, S.; REED, A. *From farmers to consumers: vertical coordination in the food industry*. Washington, D. C.: Food and Consumer Economics Division, Economic Research Service, U.S. Dept. of Agriculture; ERS-NASS, 1996.
- MENARD, Claude; KLEIN, Peter G. Organizational issues in the agrifood sector: toward a comparative approach. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 86, nº 3, p. 746-751, 2004.
- MIELE, M.; MIRANDA, C. R. O desenvolvimento da agroindústria brasileira de carnes e as opções estratégicas dos pequenas produtores de suínos do Oeste Catarinense, no início do século 21. In: *A pequena produção rural e as tendências do desenvolvimento agrário brasileiro: ganhar tempo é possível?* Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2013. 264 p.
- MONTEIRO, G. F. A.; ZYLBERSZTAJN, D. Economic Governance of Property Rights: a comparative analysis on the collection of royalties in genetically modified soybean seeds. *Revista de Economia e Sociologia Rural* (Impresso), v. 51, p. 27-46, 2013.
- NEVES, M. F.; SAES, M. S. M.; REZENDE, C. L. *Illycaffè e os desafios do crescimento no Brasil*. In: PENSA. São Paulo, 2004, 27 p.
- NORTH, Douglas C. Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, v. 5, nº 1, p. 97-112, 1991.
- OSTROM, E. *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press, 1990.
- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell. 1959.

WILLIAMSON, Oliver E. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

\_\_\_\_\_. Transaction cost economics and the Carnegie connection. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 31(2), p. 149-155, 1996.

\_\_\_\_\_. Why Law, Economics, and Organization? *Annual Review of Law and Social Science*. v. 1, p. 369-396, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. Governance structures and agribusiness coordination: a transaction cost economics based approach. *Research in Domestic and International Agribusiness Management*. v. 12, Ray Goldberg Editor, Harvard University, 1996. p. 245-310.

\_\_\_\_\_. Governance structures and agribusiness coordination: a transaction cost economics based approach. In: GOLDBERG, R. *Research in domestic and international agribusiness management*. Harvard University. JAI Press, 1996, 310 p.

\_\_\_\_\_. Fragile social norms: (un) sustainable exploration of forest products. *International Journal on Food System Dynamics*, v. 1, p. 46-55, 2010.

\_\_\_\_\_; FARINA, E. M. Q. Strictly coordinated food-Systems: exploring the limits of the Coasian firm. *International Food and Agribusiness Management Review*, Santa Clara University: Pergamon, v. 2, n° 2, p. 249-265, 1999.

\_\_\_\_\_; LAZZARINI, S. G. *On the survival of contracts: assessing the stability of technology licensing agreements in the Brazilian seed industry*. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 56, p. 103-120, 2005.

\_\_\_\_\_; NASSAR, A. M. Associações de interesse no agronegócio brasileiro: análise de estratégias coletivas. *RAUSP. Revista de Administração*. São Paulo, v. 39, n° 2, p. 141-152, 2004.

# 2

## Os Sistemas Agroindustriais: Análise Aplicada da Organização Industrial

---

Márcia Azanha Ferraz Dias de Moraes

### 2.1 Características dos mercados agroindustriais

A sustentabilidade de um sistema agroindustrial engloba, além das vertentes sociais e ambientais, a questão econômica. A formação de preços dos produtos e serviços depende de diversos fatores, dentre eles as características estruturais dos mercados de insumos e produtos.

De forma geral, a atividade agropecuária costuma ser utilizada como exemplo de um mercado em *competição perfeita*, que tem as seguintes características: existência de um grande número de vendedores e compradores (cada um com pequena parcela de mercado), a informação é perfeita (livre e simétrica), o produto é homogêneo e não existem barreiras que impeçam a livre entrada e saída do mercado. A consequência desta estrutura de mercado é que os preços são estabelecidos pelo mecanismo de mercado, ou seja, pela interação entre as curvas de oferta e demanda, de tal forma que os produtores e/ou compradores individualmente não têm poder sobre os preços ou quantidades transacionados no mercado,<sup>1</sup> ou seja, são “tomadores de preços”.

Esta estrutura de mercado – *competição perfeita* – é a que maximiza os excedentes dos produtores e consumidores, e neste caso o bem-estar da sociedade é máximo.

---

<sup>1</sup> Produtores e consumidores individuais são tão pequenos em relação ao mercado que suas escolhas de produção e consumo não afetam os preços e quantidades do mercado.

No outro extremo existem mercados onde só existe um produtor ofertando dado produto – e portanto o produtor tem o controle completo da oferta e do preço – caracterizando uma estrutura de mercado denominada *monopólio*. Similarmente, a existência de um só demandante é nominada de *monopsônio*. Nos mercados monopólicos, nos quais persistem lucros econômicos, existem barreiras à entrada de novos produtores, de diversas naturezas, o que explica a existência de uma só firma. Diferentemente do mercado em competição perfeita, estruturas monopólicas (ou monopsônicas) conferem *poder de mercado* aos produtores (ou compradores), que é a habilidade de influenciar preços e/ou quantidades de mercado. O monopolista, ao restringir a produção com o intuito de maximizar o seu lucro, manterá a quantidade ofertada abaixo daquela que ocorreria em condições de concorrência perfeita, causando ineficiências alocativas e distributivas. Ou seja, o monopolista captura excedente que seria destinado ao consumidor, e a alocação dos recursos do ponto de vista social está associada à redução do bem-estar da sociedade. Esses mercados estão sujeitos à regulação pelo Estado, de forma a reduzir ou evitar o exercício do poder de mercado pelas empresas.

Entre os mercados em *competição perfeita* e os *monopólios (monopsônios)*, existem as estruturas de mercado denominadas *oligopólios (oligopsônios)*, caracterizadas por: (i) existência de poucas empresas ofertantes (ou poucos compradores) operando no mercado; (ii) produtos homogêneos ou levemente diferenciados; (iii) presença de barreiras à entrada e/ou à saída. Nesse caso, a determinação de preço costuma ser feita considerando a resposta dos rivais existentes e na possibilidade de outras empresas entrarem no mercado. Se por um lado o monopólio puro e a concorrência perfeita representam referenciais teóricos, os mercados oligopolizados são uma realidade muito comum de ser observada em todos os setores, de modo particular naqueles que interagem diretamente com a agricultura.

Existem várias teorias sobre a formação de preços em oligopólio, e conforme as características particulares desses mercados preços e quantidades resultantes da rivalidade entre os ofertantes podem se aproximar da concorrência perfeita ou do monopólio. Desta forma, é preciso conhecer em profundidade o setor estudado para identificar a teoria de formação de preço do oligopólio mais apropriada para a análise do setor a ser estudado.

A importância de se conhecer as diferentes estruturas de mercado e os seus efeitos em termos de bem-estar é que as empresas de uma cadeia produtiva, bem como os consumidores finais, deparam-se com estruturas concentradas (monopólios, monopsônios, oligopólios e oligopsônios), e nestes casos as forças de mercado não operam eficientemente: os preços não conseguem alocar os recursos da forma eficiente e precisam de uma “ajuda” de outros mecanismos, como contratos privados e regulação governamental.

Nas teorias normativas de regulamentação de mercados concentrados, o padrão de referência é o mercado competitivo (em concorrência perfeita), porque neste a quantidade de bens e o nível de preços maximizam os excedentes do produtor e do consumidor, e portanto o bem-estar da sociedade.

Analisando especificamente os *sistemas agroindustriais*, percebe-se que há diferença entre as estruturas de mercado ao longo da cadeia produtiva: setores agrícolas e pecuários costumam ter muitos ofertantes, cada qual com pequena parcela de mercado, e os produtos de forma geral não são diferenciados aos olhos do consumidor, aproximando-se portanto de mercados concorrenciais; por sua vez, a agroindústria processadora e as *trade companies*, que são as principais compradoras dos produtos agropecuários, são setores mais concentrados, com menos empresas, e portanto costumam caracterizar-se por oligopsonios (poucos compradores) e/ou oligopolios (poucos vendedores).

Dessa forma, em algumas situações pode existir um desequilíbrio entre os agentes da cadeia produtiva, o que requer formas alternativas de coordenação dos referidos sistemas, de forma a equilibrar eventuais diferenças de poder de mercado entre os agentes.

## 2.2 As teorias de organização industrial

As estruturas concentradas e seus determinantes, as estratégias dos agentes e seus efeitos sobre o bem-estar são analisadas teoricamente pela Organização Industrial, vertente aplicada da Microeconomia.

Segundo Carlton e Perloff (2004), a Organização Industrial (OI) adiciona ao modelo perfeitamente competitivo os atritos do mundo real: informação limitada, custos de transação, custos de ajustamentos dos preços, ações governamentais, as barreiras à entrada de novas firmas no mercado. Então considera como as firmas estão organizadas (estruturas de mercado) e como elas competem.

A preocupação central da OI são os determinantes e as consequências do *Poder de Mercado*, ou seja, as ineficiências alocativas das estruturas concentradas. Para os mercados oligopólicos (oligopsonicos), ainda que os modelos teóricos não resultem num resultado único, a hipótese da *Concentração-Coalição* – que salienta que em estruturas de mercado com poucos participantes a possibilidade de acordo entre as empresas é maior – aproxima o equilíbrio do oligopólio ao do monopólio (ou seja, o preço de equilíbrio é maior que o custo marginal) e torna esta estrutura de mercado alvo de interesse dos estudos de Organização Industrial.

O escopo da OI é entender três questões principais: (i) por que os mercados são estruturados e organizados de certa maneira; (ii) como o modo de organização dos mercados afeta o comportamento das suas firmas e o seu desempenho;

(iii) como o comportamento das firmas influencia a estrutura e a organização dos mercados e o seu desempenho.

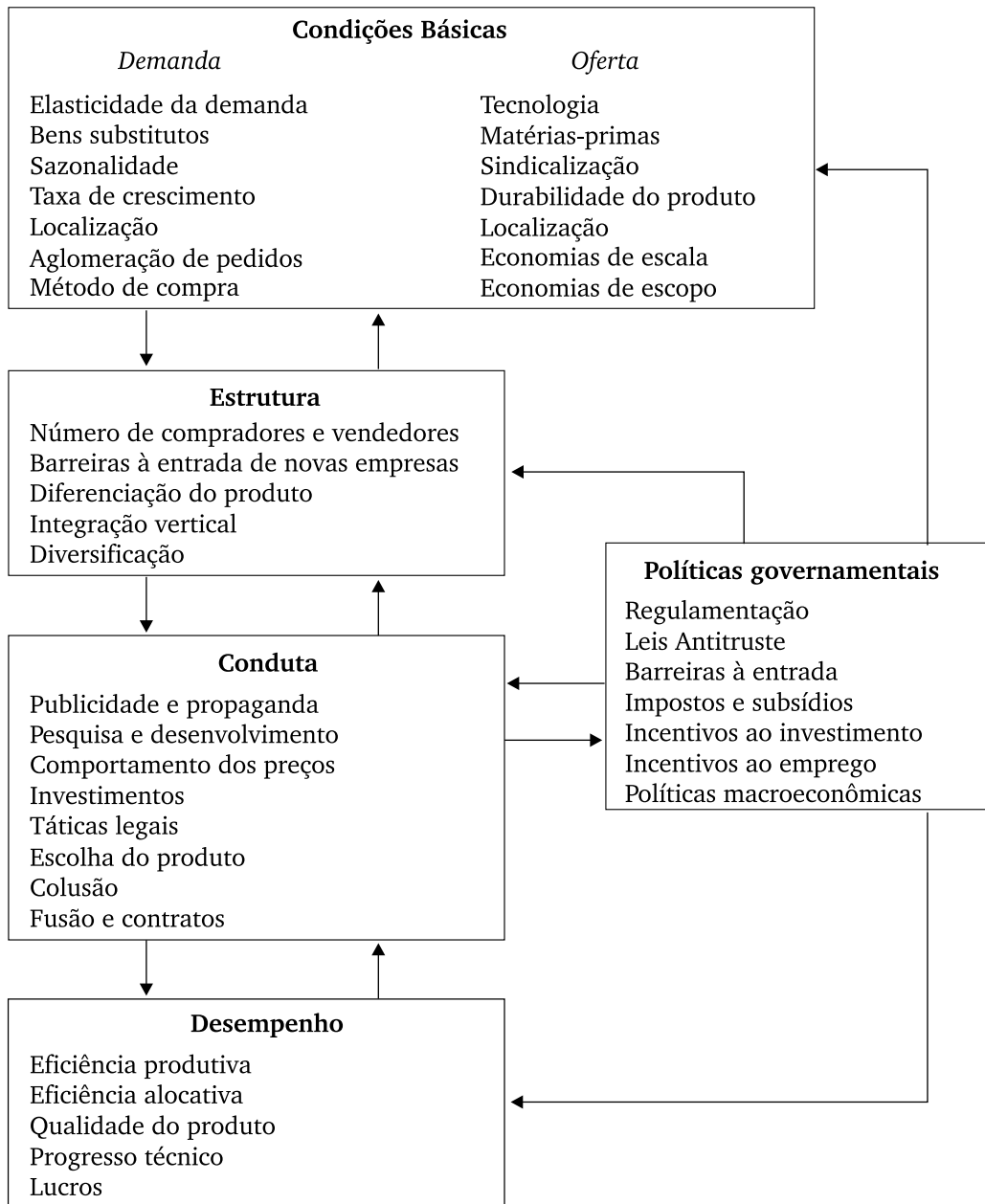
### 2.2.1 O modelo Estrutura-Conduita e Desempenho (ECD)

Desde os anos 30, com a publicação do artigo seminal de Edward S. Mason, *Price and production of large-scale enterprise*,<sup>2</sup> os estudos na área de organização industrial baseiam-se na hipótese de que a organização do mercado influencia seu desempenho. A partir do trabalho de Mason, diversos autores contribuíram para esta linha de pesquisa, dentre eles Bain (1959), que realizou estudos inter-indústrias para analisar as relações entre a estrutura e a eficiência do mercado (lucros da firma ou margens preço-custo). Os resultados alcançados por Bain influenciaram a pesquisa subsequente.

O paradigma Estrutura-Conduita-Desempenho, que representa a abordagem tradicional da Organização Industrial, foi elaborado por vários autores (SHERER, 1980; SHERER; ROSS, 1990) a partir da vertente de Bain, e estabelece a existência de uma relação causal e bidirecional entre a *estrutura* do mercado, a *conduta* das firmas e o *desempenho* do mercado. Também considera os efeitos das políticas públicas sobre estas variáveis (SHERER; ROSS, 1990; CHURCH; WARE, 2000; CARLTON; PERLOFF, 2004). Na Figura 2.1 pode-se observar como as condições de oferta e demanda, a estrutura da indústria, a conduta das firmas, o desempenho do mercado e as políticas governamentais se relacionam (bem como mostram-se as variáveis normalmente analisadas), ilustrando a aplicação do paradigma ECD.

<sup>2</sup> MASON, E. S. *American Economic Review*, 29, p. 61-74, Mar. 1939, Supplement.

Figura 2.1 – Modelo Estrutura-Conduto-Desempenho



Fonte: Elaborada a partir de Carlton e Perloff (2004).

Uma vez que dados sobre conduta das empresas são difíceis de serem observados, estudos empíricos utilizando o ferramental ECD procuram identificar as

variáveis estruturais que são observáveis e mensuráveis, e que se relacionam com o poder de mercado. Se existe uma relação estável entre variáveis estruturais e poder de mercado, o modelo ECD implica que essas variáveis facilitam o exercício deste poder. De forma simplificada, os estudos empíricos procurando relacionar a *Estrutura de Mercado* e *Poder de Mercado* envolvem estimativas da seguinte equação (CHURCH; WARE, 2000, p. 426):

$$\pi_i = \beta_1 CON_i + \beta_2 BE_i^1 + \beta_3 BE_i^2 + \dots + \beta_{N+1} BE_i^N$$

Sendo  $\pi_i$  uma medida de *poder de mercado* da indústria  $i$ ,  $CON_i$  uma medida de concentração de mercado na indústria  $i$ , e os  $BE_i$ 's são medidas das  $N$  barreiras à entrada na indústria  $i$ .

Duas hipóteses podem ser testadas por meio do modelo. A primeira é que o exercício do poder de mercado deve aumentar com o aumento da concentração dos mercados. Já a hipótese 2 propõe que, quanto maiores as barreiras à entrada, maior o exercício do poder de mercado.

Técnicas econométricas são utilizadas para a estimação dos coeficientes (*betas*) das variáveis estruturais, que *a priori* devem ser positivos e estatisticamente diferente de zero.

Os coeficientes *betas* indicam o efeito sobre o poder de mercado de uma variação marginal em cada uma das variáveis estruturais. Por exemplo,  $\beta_1$  é o aumento do poder de mercado associado a uma mudança na concentração do mercado.

A concentração de mercado vendedor<sup>3</sup> diz respeito ao número e à distribuição das empresas no mercado ofertante do bem. Segundo Church e Ware (2000), pode-se justificar a relação positiva entre o nível de concentração e o poder de mercado por duas razões:

1. Quanto maior a concentração, maior a habilidade em reduzir a competição e coordenar preços, já que o aumento da concentração facilita a colusão entre as firmas vendedoras.
2. As teorias do oligopólio também sugerem uma relação positiva entre o poder de mercado e concentração.

Para se medir a concentração de mercado, normalmente utilizam-se dois indicadores: *Razão de Concentração* (CR, abreviatura do termo em inglês, *Concentration Ratio*) ou o Índice Herfindahl-Hirschmann (HHI).

O CR é o cálculo da participação das  $m$  maiores empresas do mercado, sendo que normalmente são estimadas a participação das 4 maiores empresas ( $CR_4$ ) ou

<sup>3</sup> Análise similar é feita se o foco do estudo for a concentração do mercado comprador (exemplo: concentração do mercado frigorífico na compra de bovinos).



das 8 maiores empresas ( $CR_8$ ). Se ordenarmos as firmas conforme suas participações de mercado ( $s_i$ ), da maior participação para a menor ( $s_1 \geq s_2 \geq \dots s_i \geq \dots s_n$ ), a razão de concentração das  $m$  maiores firmas será a soma da participação de mercado dessas  $m$  maiores firmas:

$$CR_m = \sum_{i=1}^m s_i$$

As variáveis normalmente utilizadas para o cálculo da participação do mercado são vendas ou produção. A vantagem da *Razão de Concentração* é a maior facilidade na obtenção dos dados, já que são necessárias as participações somente das  $m$  maiores empresas do mercado. Porém, este índice não capta desigualdade entre as empresas<sup>4</sup> e ignora a presença das  $n-k$  empresas que pertencem à indústria e que não estão entre as  $m$  maiores. Fusões ou transferências de mercado que ocorram com as empresas não alteram o valor do índice se a participação da nova empresa estiver abaixo da  $k$ -ésima posição.

Por sua vez, o Índice Herfindahl-Hirschmann é a soma do quadrado da participação de cada firma no mercado. A fórmula para o cálculo é dada por:

$$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

Onde  $s_i$  é a participação de cada firma no mercado. O índice varia entre 0 e 1 (ou entre 0 e 10.000, se as participações estiverem em valores percentuais), onde os valores próximos a 0 indicam um mercado competitivo e valores próximos a 1 (ou próximos de 10.000, no caso valores percentuais) indicam mercados concentrados, sendo  $HHI = 1$  (ou 10.000) para o caso do monopólio, ou seja, quanto maior o valor, mais concentrada e/ou desigual é a indústria.

Diferentemente da Razão de Concentração (CR), o *HHI* ajusta-se às variações nos tamanhos das  $n$  firmas, medindo tanto a participação quanto a desigualdade. Porém, a desvantagem deste índice é a necessidade dos dados de participação de todas as firmas do mercado.

Para o cálculo dos índices de concentração do mercado, bem como para a definição das condições de entrada, é necessário definir o *mercado relevante* no qual a firma está inserida. O mercado é um conjunto de agentes (firmas ou indivíduos), cada um ofertando produtos ou serviços que têm algum grau de substi-

<sup>4</sup> Exemplificando: o  $CR_4$  é o mesmo (100%) para um mercado com 4 empresas de iguais participações (25% cada uma) e para um mercado que tenha uma empresa líder (70% de participação) e outras 3 empresas com 10% cada uma. Contudo, conforme as estratégias das empresas, o desempenho destes mercados podem ser completamente distintos.

tuição, para os mesmos compradores potenciais (KOCH, 1980). Na determinação do mercado relevante, devem ser consideradas três variáveis:

1. *Intercambialidade dos produtos*: refere-se à substituição entre os produtos, ou seja, o quanto os produtos são substitutos aos olhos do consumidor. Se os consumidores são indiferentes em consumir os produtos de qualquer firma ofertante, então elas estão no mesmo mercado. A intercambialidade dos produtos pode ser analisada pela elasticidade cruzada da demanda entre os mesmos.
2. *Questões geográficas*: para as firmas de diferentes regiões estarem nos mesmos mercados, o consumidor deve ser indiferente em comprar o produto de qualquer região. A geografia pode ser analisada pela influência da variação de preço do produto numa região sobre a quantidade demandada em outras regiões. Não pode ser descartada, em economias abertas, a possibilidade de importações dos produtos.
3. *Fator tempo*: os produtos podem não estar disponíveis no tempo desejado pelo consumidor, o que pode delimitar mercados regionais.

Assim, o mercado relevante pode ser definido como o mercado de atuação da firma e dos consumidores, para o qual são calculados os índices de concentração. Se o mercado relevante for de definição muito ampla, de tal forma que as firmas não estão realmente competindo entre si, as medidas de concentração serão menores do que as reais. Em mercados relevantes muito estreitos, as medidas de concentração serão mais altas do que deveriam e não considerarão a rivalidade efetiva de outras firmas, indicando um poder de mercado que pode não existir. Portanto, se o mercado relevante não for adequadamente definido, as estruturas de mercados, que dependem dos índices de concentração calculados, também não serão corretas.

Uma vez definido o mercado relevante para o cálculo dos índices de concentração, será importante observar as condições de entrada de novas firmas no mercado. A análise da concentração de mercado é útil para indicar preliminarmente os setores em que se espera que o poder de mercado seja significativo, porém a alta concentração do mercado não garante que o poder será exercido: para isso é necessária a existência de barreiras à entrada e/ou à saída do mercado.

As barreiras à entrada ou à saída são caracterizadas como as condições que impedem a livre movimentação de firmas desejosas de acessar mercados com perspectivas de lucros maiores (lucro econômico positivo). São chamadas de barreiras à entrada por representarem custos incorridos pelas firmas entrantes. Por sua vez, barreiras à saída impedem a mobilidade das firmas em caso de lucro econômico zero ou negativo.<sup>5</sup> Na ausência de barreiras à entrada e/ou à

<sup>5</sup> Sutton (1991) destaca o papel dos custos irrecuperáveis (*sunk costs*) sobre a decisão de uma firma entrar no mercado. Se os investimentos envolverem ativos *sunk*, o incentivo para entrar no mercado diminui.

saída das firmas, é difícil que as firmas estabelecidas no mercado mantenham seus preços acima dos custos marginais e obtenham lucro econômico, já que as novas entrantes aumentariam a oferta e a concorrência do mercado, e os preços tenderiam a cair.

Portanto, as imperfeições no mercado, representadas, por exemplo, por estruturas concentradas, podem levar as empresas a auferirem lucros anormais (nominado lucro econômico positivo). As barreiras existentes impedem que novas firmas entrem no mercado, tornando possível que as estabelecidas consigam exercer o poder de mercado.

### 2.2.2 Principais tipos de barreiras à entrada e à saída

Bain (1956) identificou as seguintes barreiras à entrada:

1. Economias de escala: são observadas no caso de a curva de custo médio de longo prazo declinar com aumento da produção. A quantidade produzida na qual o custo médio é mínimo é chamada de escala mínima eficiente de planta, cuja sigla MES vem da literatura em idioma inglês: *Minimum Efficient Scale*. Para uma nova firma entrar de forma competitiva em um mercado na presença de economias de escala, ela pode iniciar a atividade de duas formas: (i) produzindo grande quantidade, correspondente ao ponto de custo médio mínimo (MES), ou seja, a quantidade onde as economias de escala tenham sido exauridas; este aumento da oferta faz com que os preços caiam, e a entrada não seja mais lucrativa; ou (ii) entrar em escala menor, enfrentando desvantagens de custos, não conseguindo competir com a firma estabelecida no mercado.
2. Diferenciação do produto: na presença de lealdade dos consumidores, será difícil para um novo entrante convencê-los a mudar de marca. O entrante deverá oferecer melhores condições, como preços menores, melhor qualidade, atendimento diferenciado, entre outras, para convencer os consumidores a migrarem para seu produto. Podem ser necessários investimentos em propaganda e atividades de marketing, que estão relacionados a custos irrecuperáveis se a empresa não obtiver sucesso em entrar no mercado (*sunk costs*).
3. Vantagens absolutas de custo: quando a firma estabelecida tem vantagens absolutas de custo, a entrada torna-se inviável, o que permite à estabelecida obter lucros excessivos sem medo da entrada de novas firmas. Nesse caso, o preço praticado pela firma é menor que o custo médio mínimo da entrante, de modo que a firma estabelecida tem custos de produção menores, a qualquer nível de produção.

Diversas podem ser as fontes das vantagens absolutas de custos: a existência de contratos de fornecimento com os fornecedores pode ocasionar que a firma entrante pague maior preço pelos fatores de produção; a estabelecida pode dominar fonte de matéria-prima; pode ter acesso a uma tecnologia de custo menor. Também pode ter vantagem no acesso ao capital: um novo entrante pode ter dificuldades em conseguir o capital necessário para os investimentos, ou ter condições piores do que a firma estabelecida, que pode ter uma carteira de clientes e de recebíveis para dar como garantia ao financiamento, tornando os custos da entrante mais altos do que o da firma existente no mercado.

Se a firma estabelecida no mercado tiver uma marca forte, a entrada pode ser ainda mais custosa, pois investimentos em propaganda e marketing são custos irre recuperáveis se a firma não obtiver sucesso. Além disso, a firma pioneira, a primeira firma que entrou no mercado, enfrentou custos de marketing menores por não ter rivais, tendo vantagem em relação às futuras entrantes (*first-moving advantage*). A presença da firma pioneira aumenta o custo de entrada e dá à primeira uma vantagem permanente, que funciona como barreira de longo prazo. A mudança para outro ofertante implica em custos *sunk* também para os consumidores: custos de aprender a usar o novo produto; investimentos em produtos complementares; perda dos eventuais benefícios de pertencer à rede de usuários do produto antigo; entre outros. Portanto, a nova firma deve fazer investimentos para convencer os consumidores de que a mudança vale a pena.

Além das barreiras citadas anteriormente, fatores legais e institucionais, como as licenças para funcionamento, existência de patentes e o acesso aos canais de distribuição, podem ser importantes barreiras que dificultam a entrada de rivais num mercado com lucro econômico positivo.

Barreiras à saída estão relacionadas a existência de custos irre recuperáveis (*sunk costs*) com o fim da produção, quando a firma exerce a decisão de sair do mercado, ou seja, custos relacionados a investimentos que se destinam a um uso específico, e que não podem ser reempregados sem perda de valor. Exemplo de custo *sunk* são os gastos com capacitação técnica e com marketing específico, que são um sobre-custo para a firma entrante; outro exemplo é uma colhedeira de cana-de-açúcar, que se destina exclusivamente a esta atividade, sem uso alternativo (caso diferente de um trator agrícola, que pode ser utilizado em diversas atividades).

Se, de outra forma, observar-se a livre entrada e saída de firmas no mercado, então será difícil para firmas existentes na indústria manterem os preços acima dos custos marginais, ou, dito de outra forma, exercerem seu poder de mercado.

### 2.2.3 Poder de mercado

No que se refere ao poder de mercado, definido como a habilidade de fixar preço acima do custo marginal, que difere do resultado do mercado em competi-

ção perfeita, a preocupação dos órgãos de defesa da concorrência é pela perda de bem-estar ocasionada pelo exercício do poder de mercado.

Na concorrência perfeita, conforme salientado anteriormente, observa-se a maximização dos excedentes do produtor e do consumidor, cuja soma confere o máximo bem-estar da sociedade. Se algumas das hipóteses dos mercados em concorrência não se verificarem, como por exemplo na presença de poder de monopólio, reduz-se o bem-estar social, pelo surgimento do “peso-morto” (em inglês *deadweight loss*), que surge pela forma de maximização de lucro do monopolista (igualando receita marginal ao custo marginal).<sup>6</sup> As Figuras 2.2 e 2.3 trazem o equilíbrio dos mercados em concorrência perfeita e em monopólio. Observa-se que no caso do monopólio a quantidade do equilíbrio é menor e o preço maior em relação à situação de concorrência.

O monopolista produz uma quantidade menor do que seria socialmente eficiente. Ou seja, o nível de produção que maximiza o lucro do monopolista é menor que o da competição perfeita, gerando aquilo que se convencionou denominar de falha de mercado. Como o monopolista cobra um preço acima do custo marginal, os consumidores que valoram o bem a um preço inferior ao preço do monopolista não irão adquirir o bem. O monopólio portanto leva a uma alocação ineficiente dos recursos.

---

<sup>6</sup> Estruturas concentradas (por exemplo decorrentes de fusões e aquisições) podem apresentar ineficiências alocativas similares às do monopólio. A aplicação da legislação antitruste em diversos países, incluindo-se o Brasil, tem considerado que fusões e aquisições, ao mesmo tempo que potencialmente aumentam o poder de mercado, podem também aumentar as eficiências, e que deve ser considerado o efeito líquido do ato de concentração. O primeiro autor a chamar atenção que as eficiências precisavam ser consideradas na análise antitruste foi Williamson (1968). Contudo, neste trabalho o autor salienta que a regulamentação econômica deveria visar a redução do peso morto (*deadweight loss*), e não a questão distributiva (distribuição dos excedentes entre produtores e consumidores). Ou seja, na visão do autor o foco da Defesa da Concorrência é com a perda de bem-estar total, e não com as questões distributivas, que poderiam ser corrigidas através de outras formas. A análise econômica predominante na área antitruste assume que um ato de concentração pode ser aceitável, apesar do seu efeito anticompetitivo, se o efeito pró-eficiência derivado da redução de custos não for menor que o efeito de perda de bem-estar. Ou seja, pode ser aceito se não houver redução no nível de eficiência alocativa do mercado, medido pela magnitude do excedente total gerado nesse mercado, independentemente de quem se apropria do mesmo. Diversos autores (CORREA, 2009; FAGUNDES, 2003) têm argumentado que os critérios de eficiência econômica tradicionalmente usados na análise antitruste são insuficientes e deveriam incorporar outras dimensões, e também que a questão distributiva precisaria ser melhor considerada. Ademais, Correa (2009) salienta que para os casos de indústrias em que a taxa de inovação e mudança tecnológica são altas seria necessária a inclusão de medidas de eficiência dinâmica.

Figura 2.2 – Equilíbrio do mercado em concorrência perfeita: excedentes do consumidor e do produtor

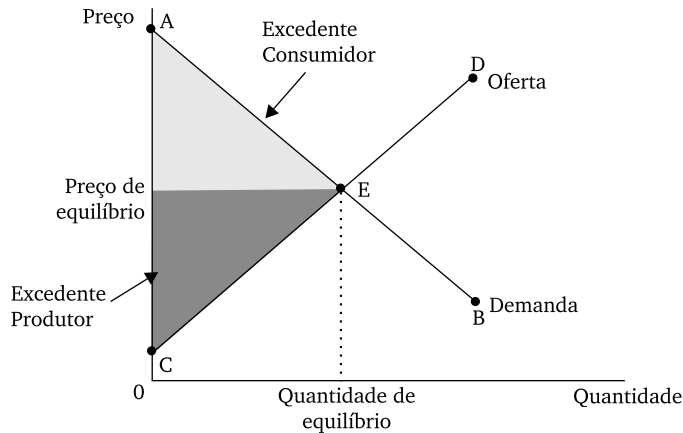
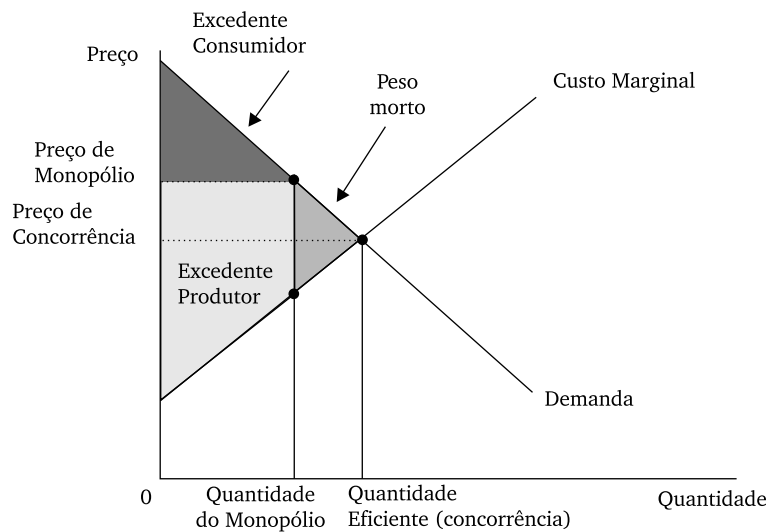


Figura 2.3 – Equilíbrio do mercado no monopólio



As medidas mais comumente utilizadas para se estimar o poder de mercado são: (i) *Índice de Lerner ou margem preço custo*, (ii) *Taxa de Retorno do Investimento*, (iii) *Índice q de Tobin*. As vantagens e desvantagens de cada um são discutidas em Carlton e Perloff (2004) e Church e Ware (2000).

O índice de Lerner ( $L$ ) indica o quanto o preço ( $P$ ) se afasta do custo marginal ( $CMg$ ), sendo definido para o monopólio como:

$$L = \frac{P - CMg}{P}$$

No oligopólio, quando as firmas se comportam como o modelo de *Cournot* (competindo via quantidade), demonstra-se que:

$$L = \frac{P - CMg}{P} = \frac{s_i}{\varepsilon}$$

Sendo  $s_i$  a participação de mercado da firma  $i$  e  $\varepsilon$  a elasticidade-preço da demanda. Portanto, o poder de mercado é diretamente proporcional à participação do mercado da firma, e inversamente proporcional à elasticidade-preço da demanda do mercado. Na concorrência perfeita, o preço se iguala ao custo marginal e o Índice de Lerner é zero.

A partir das condições de maximização de lucro do oligopólio de Cournot, para  $N$  firmas, sendo que cada firma maximiza seu lucro considerando a produção das  $N-1$  rivais, chega-se, após algumas manipulações algébricas (ver CHURCH; WARE, 2000), ao seguinte resultado:

$$\sum_{i=1}^N s_i \left( \frac{P - CMg_i}{P} \right) = \frac{HHI}{\varepsilon}$$

A expressão, que indica o poder médio de mercado do oligopólio (Índice de Lerner médio, ponderado pelas participações de mercado das firmas), é inversamente proporcional à elasticidade da demanda, e diretamente proporcional ao *HHI* (indicador de concentração e desigualdade de mercado), o que sustenta a hipótese concentração-desempenho.

Church e Ware (2000); Carlton e Perloff (2004) apresentam mais detalhes sobre o modelo ECD, exemplos de aplicação, e as críticas existentes. Embora as críticas relatadas sejam presentes na literatura, o ferramental ECD continua sendo usado em diversos estudos, visto que é bastante útil para se realizar a análise das variáveis que influenciam o desempenho do mercado.

Diversas novas abordagens na vertente da Organização Industrial surgiram na década de 80, procurando reduzir os problemas de estimação e de dados existentes no modelo ECD. Os estudos a partir desta data passaram das estimações intraindústria para estudos microeconômicos de indústrias individuais, como ilustrado por Bresnahan (1982).

Conforme exposto em Shepherd (1991); Schmalensee (1988); Levin e Liran (2009), a agenda de pesquisa voltou-se para o desenvolvimento de modelos de teoria dos jogos de competição imperfeita, que permitiram uma análise mais voltada para questões como diferenciação de produto, para estratégias de precificação, para análise dos efeitos das barreiras à entrada e da assimetria de informação (TIROLE, 1988, FISHER, 1989; PELTZMAN, 1991).

Nesse caso, conforme discutido pelos autores supra mencionados, as principais críticas aos modelos referem-se às hipóteses assumidas para a aplicação dos mesmos, como exemplifica o *timing* das estratégias dos agentes, sobre o conjunto de informações disponíveis.

Um tema importante foi o reconhecimento da importância dos detalhes do ambiente estratégico dos agentes, que exerce influência sobre o resultado, o que explica o crescimento dos estudos focados em indústrias individuais. Se por um lado considerar o ambiente institucional de cada indústria é importante, por outro dificulta a generalização dos resultados.

Considerando-se que o problema central da Organização Industrial é a possibilidade de as firmas exercerem o poder de mercado, e/ou se o resultado de equilíbrio de mercado indica alguma forma de colusão entre as firmas rivais, por exemplo a formação de cartel, nos anos recentes tem ganhado relevância a estimação empírica do poder de mercado, usando modelos teóricos de oligopólio, que a vertente da NEIO (*New Empirical Industrial Organization*). A partir dos estudos clássicos de Porter (1983) sobre a formação de cartel das companhias ferroviárias do século 19, de Bresnahan (1987) sobre a indústria automobilística, e o de Nevo (2001) sobre a indústria de cereais, cresceu o número dos autores que procuram estimar empiricamente o poder de mercado das firmas.

De forma resumida, a metodologia da NEIO para estimar poder de mercado parte da estimativa da equação de demanda e da relação de oferta para se identificar um parâmetro de conduta das firmas do mercado, que permite auferir o grau do poder de mercado da indústria. A vantagem do método é prescindir de medidas diretas de custo.

Percebe-se portanto que a Organização Industrial não é um corpo teórico único, sendo formado por diversas teorias e metodologias, cada qual com suas vantagens e desvantagens, todas procurando verificar a extensão do poder de mercado exercido pelas firmas. A escolha da teoria a ser utilizada dependerá do foco central do problema a ser estudado e da disponibilidade dos dados.

## 2.3 Abordagens alternativas

Desde os anos 20 do século passado, vários mercados norte-americanos eram altamente regulados pelo governo: Aviação, Gás Natural, Petróleo, Telecomunicações, Transportes, Setor Bancário. Dois conceitos alteraram o modo intervenção dos EUA nos anos 80: a *Teoria dos Mercados Contestáveis (TMC)*, de Baumol, Panzar e Willig (1982), e a *Teoria dos Custos de Transação* (WILLIAMSON, 1985).

A aplicação da legislação antitruste durante os anos 80 nos Estados Unidos, tendo como base o ferramental teórico vigente, era de forma geral no sentido de proibir estratégias que resultassem em concentração de mercado, regulando por exemplo fusões e aquisições entre as empresas, ou formas alternativas de se



organizar a produção, como a integração vertical das empresas. Várias iniciativas eram vistas como estratégias pró-poder de mercado, e eventuais eficiências existentes não eram consideradas. Williamson (1968) já chamava a atenção para a necessidade de serem consideradas as eficiências existentes nas análises dos casos de fusões e aquisições pelos órgãos de defesa da concorrência americanos. A sua posição havia sido influenciada pelo trabalho de Ronald Coase, que afirmou no seu discurso ao ganhar o prêmio Nobel que, “quando os economistas não compreendem um determinado arranjo contratual, consideram-no imediatamente como poder de mercado”.

Na década de 80 a competitividade das empresas americanas frente à concorrência internacional, principalmente perante as empresas japonesas e europeias, era baixa, e as questões de eficiência tornam-se importantes. Neste período novas teorias abrandaram a aplicação da legislação antitruste, visto que a análise passou a considerar o efeito líquido das fusões e aquisições: ao concentrar mercado, aumenta-se o poder de mercado, conforme ilustrado por várias teorias de OI. Contudo, podem existir suficientes economias de escala, e outras eficiências decorrentes da fusão (economias de escopo, sinergias, redução de custos duplicados, redução de custos de manutenção, de estoques, uso de técnica produtiva mais eficiente, uso de rede de distribuição mais ampla, dentre outros) que compensem o aumento do poder de mercado. Ademais, a análise das barreiras à entrada e à saída existentes cresceu em importância, pois o exercício do poder de mercado só será possível na ausência das mesmas.

Neste cenário Baumol, Panzar e Willig (1982) apresentam a *Teoria dos Mercados Contestáveis (TMC)*,<sup>7</sup> que estabelece que mesmo estruturas concentradas podem ter resultados próximos aos da concorrência perfeita, se não existirem barreiras à entrada e à saída. De forma resumida o principal resultado da TMC é que estruturas concentradas, com poucas firmas ou mesmo uma só, podem se comportar como em concorrência perfeita *quando não existem barreiras à entrada e à saída* de novas firmas no mercado. A competição potencial exercida pelos rivais que possam vir a entrar no mercado exerce papel determinante na conduta das firmas estabelecidas no mercado.

Os autores citados ressaltam o papel da concorrência potencial exercida por possíveis entrantes, que disciplinaria as firmas estabelecidas, que fixariam preços próximos da concorrência perfeita, como forma de evitar a atração de novas empresas. Dessa forma, na ausência de barreiras, somente a possibilidade de atrair novos rivais para o mercado faria com que as firmas não exercessem o seu poder de mercado.

As críticas a esse teoria foram no sentido de que mercados sem barreiras a entrada e a saída são raros no mundo real.<sup>8</sup> Ainda assim, a TMC foi importante

<sup>7</sup> Os autores apresentam uma série de novos conceitos: economias de escopo das firmas multi-produto, subaditividade de custos; contestabilidade, *sunk costs*, dentre outros, bastante utilizados na literatura subsequente.

<sup>8</sup> Os exemplos mais comumente citados são o setor de aviação civil e setor bancário.

para embasar o movimento de desregulamentação e privatizações de alguns setores americanos, e para que fosse dada mais ênfase nos julgamentos dos casos de fusões e aquisições a verificação das barreiras e o papel das importações como forma de contestar o poder de mercado de setores concentrados.

Contudo, quanto mais a entrada envolver *sunk costs*, mais poder de mercado terão as firmas estabelecidas, e neste caso, se a concentração de mercado for alta, estes mercados devem ser de alguma regulamentados.

## 2.4 Formas de coordenação das cadeias produtivas: o papel dos custos de transação

Existem duas vertentes para se analisar os diferentes arranjos existentes ao longo dos sistemas produtivos: a do Poder de Mercado e a da Eficiência. A Economia dos Custos de Transação trouxe contribuição importante para a análise da eficiência dos casos de fusões e aquisições que envolvem firmas verticalmente integradas. A participação da firma em mais de um estágio do processo produtivo pode aumentar seu poder de mercado porque facilita a prática de discriminação preços; pode criar barreiras à entrada de novos concorrentes, pelo controle do acesso à matéria-prima ou aos canais de distribuição, e pode permitir, sob determinadas condições, a expansão do poder mercado para o outro elo da cadeia produtiva (ver CARLTON; PERLOFF, 2004; CHURCH; WARE, 2000).

Na vertente da eficiência, a integração vertical pode reduzir ou evitar o pagamento de impostos e taxas, pode reduzir incertezas e reduzir custos de transação, conforme abordado pela Economia dos Custos de Transação (ECT), que é abordada nos Capítulos 1, 4 e 5 do livro.

A ECT permitiu que a integração vertical ou outros arranjos entre as firmas de diferentes elos das cadeias produtivas fossem analisados como formas eficientes de coordenar a produção, não somente como estratégias para aumentar poder de mercado. Nos sistemas agroindustriais podem ser encontrados diversos exemplos em que a agroindústria processadora atua em mais de um elo do processo produtivo, e sua análise deve considerar os aspectos de eficiência e de eventual poder de mercado.

Zylberstajn (2005) salienta a importância dos contratos nos sistemas agroindustriais Na cadeia produtiva da cana-de-açúcar, onde existem diversos tipos de especificidades de ativos (ver MORAES, 2000; NEVES; CONEJERO, 2010; MORAES; ZILBERMANN, 2014), as usinas têm uma parcela de cana-própria; além disso, para remunerar os fornecedores independentes de cana-de-açúcar, existe o modelo Consecana,<sup>9</sup> que substituiu a intervenção do governo, que previamente fixava cotas de produção e preços dos produtos. Esta forma de remunerar a cana-

<sup>9</sup> Para maiores detalhes consultar <<http://www.unica.com.br/consecana/>>.

-de-açúcar, com base em uma plataforma de negociação contínua, além de ser mais eficiente dada a presença de especificidades de ativos, permitiu reduzir desequilíbrios entre os fornecedores de cana-de-açúcar e a agroindústria processadora (usinas e destilarias). Ainda, algumas empresas do SAG da cana-de-açúcar atuam em outros elos da cadeia produtiva, como distribuição e logística, postos de combustíveis, terminais portuários, entre outros.

Na cadeia bovina, igualmente os frigoríficos detêm parcela da produção pecuária, normalmente através dos confinamentos. Idem para a agroindústria processadora de suco de laranja, que atua na produção de laranja nos pomares próprios e em outras atividades ao longo da cadeia produtiva. Estas estratégias devem ser analisadas considerando tanto a ótica da eficiência quanto a de poder de mercado.

## 2.5 Cartéis: os impactos negativos sobre a eficiência do mercado

Estruturas de mercado concentradas permitem estratégias entre as firmas, que podem ser (i) não cooperativas: estratégias da firma para maximizar seus lucros através da melhoria de sua posição em detrimento dos rivais; (ii) cooperativas: estratégias que permitem que firmas de uma indústria coordenem suas ações e reduzam a concorrência do mercado, ou seja, aumenta-se o lucro de todas as firmas pela redução da competição. A preocupação dos órgãos de defesa da concorrência relaciona-se ao segundo grupo, pois o resultado se aproxima do monopólio, com conseqüente redução do bem-estar da sociedade.

Especificamente no que se refere à formação de cartel, as firmas têm incentivo para coordenar as atividades de produção e de preço, de forma a aumentar os lucros conjuntos através da redução da produção de mercado (e conseqüente aumento dos preços) ou aumento dos preços de mercado. Estratégias semelhantes e simétricas são realizadas quando o cartel é formado na compra da matéria-prima, neste caso, o que se almeja é a redução conjunta dos preços pagos aos produtores dos insumos. Da mesma forma que, no caso do cartel na venda do produto, existe redução do bem-estar e criação do peso morto.

A formação de cartel é proibida pela legislação brasileira, sendo considerado um ilícito administrativo (artigo 46 da Lei nº 12.529/2011, conhecida como Lei Antitruste ou Lei de Defesa da Concorrência), e também um ilícito penal (Lei nº 8.137/1990), sendo portanto objeto de investigação tanto na esfera administrativa como criminal.

Define-se cartel como o acordo explícito ou implícito entre concorrentes do mesmo segmento, envolvendo parte substancial do mercado consumidor, em itens como preços, cotas de produção, distribuição e divisão territorial, visando aumento de preços e lucros conjuntos para níveis próximos de monopólio.

O ganho para as empresas que participam do cartel vem da elasticidade da demanda. No mercado competitivo, a curva demanda da firma individual é praticamente horizontal. Como neste caso as firmas são pequenas em relação ao mercado, se individualmente reduzem a produção, a quantidade e os preços do mercado praticamente não se alteram, a firma perde receita, pois reduz a quantidade vendida, e os preços de mercado não se alteram, portanto reduz-se seu lucro. Por outro lado, se todas as firmas do mercado reduzem a produção de forma coordenada (formam cartel), aumenta-se a participação do mercado do cartel, elas passam a enfrentar uma curva de demanda negativamente inclinada, e o preço de mercado sobe ao reduzirem a quantidade. Neste caso, atuam como se fossem um monopólio, os lucros são maiores, mas reduz-se o bem-estar.

Os fatores que facilitam a formação do cartel, sua estabilidade (existem incentivos para desobedecer o acordo entre os membros do cartel) e os efeitos anticompetitivos são expostos com mais detalhes em Carlton e Perloff (2004).

De forma geral, três fatores principais são importantes para a formação dos cartéis: (i) o cartel deve conseguir aumentar os preços sem induzir a entrada de outras firmas no mercado, ou seja, devem existir barreiras à entrada e/ou à saída do mercado; (ii) a punição esperada deve ser baixa em relação aos ganhos. Cartéis só se formam caso a expectativa de punição por parte do governo seja baixa, o que depende da legislação existente e da sua efetiva aplicação; (iii) os custos de organizar o cartel devem ser baixos em relação aos ganhos esperados. Mesmo com expectativas de altos lucros no futuro, o cartel não se estruturará se os custos iniciais da organização forem muito altos.

Quando os cartéis têm sucesso, conforme comentado anteriormente, surge o peso morto, o que leva as legislações antitruste de vários países a penalizarem a sua formação. No setor agroindustrial brasileiro algumas empresas foram condenadas pelo Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência por formarem cartel na compra de matéria-prima, sendo os mais conhecidos o caso da compra de laranja pela indústria processadora de suco, e o cartel dos frigoríficos na compra de bovinos.

## 2.6 Minicase: o cartel da laranja

Há anos a indústria de suco de laranja brasileira é alvo de denúncias de práticas abusivas contra os produtores de laranja. Em 1999 as principais empresas produtoras de suco de laranja foram denunciadas por formação de cartel, que atuaria na compra da laranja, sendo prejudicados os produtores deste produto. Na ocasião, a Secretaria de Direito Econômico (SDE) instaurou Processo Administrativo (Número 08012.008372/1999-14) para apurar denúncia de cartel feita pela Comissão de Defesa do Consumidor da Câmara dos Deputados.

A investigação foi iniciada em 1999 com base em denúncia de citricultores, que alegavam que as principais empresas produtoras da época, bem como a Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos (Abecitrus), articulavam-se para dividirem o mercado e fixarem os mesmos preços de compra da fruta *in natura*. Segundo a denúncia que consta no referido Processo Administrativo, existiria um cartel entre as empresas representadas, que, além de impedirem a entrada de novas empresas no mercado, teriam um acordo entre elas visando restringir as opções de venda dos pequenos produtores da laranja. A divisão do mercado da compra de laranja faria com que o produtor tivesse que vender seu produto sempre à mesma empresa, tendo que aceitar o preço por ela estabelecido. Este comportamento, se comprovado, caracteriza infração à ordem econômica, conforme a legislação vigente (Lei nº 8.884/1994 revogada pela Lei nº 12.529/2011).

As investigações realizadas identificaram indícios de prática de cartel por parte das empresas, e com base no depoimento realizado em 2005 por um participante do cartel as evidências ficaram mais fortes, o que resultou numa outra investigação iniciada em 2006 pela Polícia Federal, chamada de “Operação Fanta”. Novo Processo Administrativo foi instaurado no âmbito do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (processo número 08012.001255/2006-66).

Em janeiro de 2006, a Justiça determinou o cumprimento de seis mandados de busca e apreensão pela Polícia Federal e pela Secretaria de Direito Econômico (SDE), nos escritórios das empresas envolvidas, na sede da associação dos exportadores de cítricos (na cidade de Ribeirão Preto), e na casa de um ex-diretor de uma das empresas. Contudo, ainda que diversos documentos que em princípio comprovariam a prova de cartel tenham sido encontrados nas operações de busca e apreensão, as empresas recorreram à Justiça para evitar que a SDE tivesse acesso aos documentos, o que retardou a investigação.

Em 2006 as empresas acusadas de formação de cartel propuseram o pagamento de uma multa de R\$ 100 milhões (dos quais R\$ 85 milhões seriam utilizados para projetos de pesquisa tecnológica e de desenvolvimento da produção de laranja), para que a investigação da prática de cartel ocorrida entre 1993 e 1999 fosse encerrada. Além da multa, as empresas se comprometeriam mudar os procedimentos considerados irregulares. Contudo, o acordo foi rejeitado pelo CADE, devido a informação que a prática de cartel teria continuado após o ano de 2000. Os dois processos administrativos ainda não terminaram, não obstante o longo prazo transcorrido desde o início dos mesmos, e os impactos negativos ao bem-estar econômico e à classe de produtores de laranja, se as evidências de formação de cartel forem comprovadas.

## 2.7 Considerações finais

Procurou-se neste capítulo ressaltar algumas características da organização de mercado dos sistemas agroindustriais, evidenciando as diferentes estruturas

de mercados dos setores agropecuários (que se assemelham à concorrência perfeita, e portanto tomam os preços para seus produtos, que são estabelecidos pela oferta e demanda agregada), e dos demandantes pelos seus produtos (a agroindústria processadora e as companhias que comercializam estes produtos no mercado internacional (*trade companies*), caracterizados por oligopsônios.

As teorias de organização industrial apresentadas auxiliam a analisar a influência das estruturas de mercado sobre a conduta dos agentes e sobre a eficiência dos mercados, por sua vez ligada ao bem-estar da sociedade.

Se por um lado podem existir ganhos de escala e outras variáveis que justifiquem mercados com poucas empresas (concentrados, ou seja oligopólios e oligopsônios), por outro, a alta concentração confere às empresas poder de mercado, que pode ser na compra de matéria-prima ou na venda dos produtos finais. Se o poder de mercado será exercido ou não depende da existência de barreiras à entrada (e/ou à saída) de novas empresas ao mercado, atraídas pela existência de lucros econômicos. Barreiras conferem as empresas estabelecidas poder de mercado de longo prazo, e nestes casos deve haver ação das agências de defesa da concorrência. O grande desafio é analisar o saldo líquido: podem existir perdas de bem-estar e ao mesmo tempo ganhos de eficiência associados às estruturas de mercado concentradas, e deve-se permitir a concentração de mercado quando o saldo líquido em termos de bem-estar for positivo.

No que se refere aos cartéis, eles são proibidos *per se* à luz da legislação brasileira e de outros países porque o resultado é sempre de perda de bem-estar para a sociedade (o que é sustentado pelas teorias de organização industrial sobre o tema).

Quanto às formas distintas de se organizar os diversos elos dos sistemas agroindustriais (por exemplo, através de integração vertical, contratos, franquias), houve uma evolução importante a partir dos anos 80 com novas abordagens teóricas que abrandaram a legislação antitruste, que passou a enxergar estes novos arranjos não somente como forma de aumentar poder de mercado, mas também como formas mais eficientes de se governar a transação.

## Referências

BAIN, J. *Industrial organization*. New York: John Wiley e Sons, 1959.

BAUMOL, W. J. Contestable markets: an uprising in the theory of industry structure. *American Economic Review*, v. 72, nº 1, 1982.

BRESNAHAN, T. F. The oligopoly solution concept is identified. *Economics Letters*, 19, p. 87-92, 1982.

\_\_\_\_\_. Empirical studies of industries with market power. In: SCHMALENSEE, Richard; WILLING, Robert. *Handbook of industrial organization*. North Holland, v. 2, Chap 17, p. 1011-1057, 1989.

BRESNAHAN, T. F. Competition and Collusion in the American Automobile Market: the 1955 price war. *Journal of Industrial Economics*, v. XXXV (nº 4, June – special issue) p. 457-482, 1987.

CARLTON, B.; PERLOFF, J. *Modern industrial organization*. 4. ed. New York: Harper Collins College Publishers, 2004, p. 800.

CHURCH, J.; WARE, R. *Industrial organization: a strategic approach*. McGraw Hill, 2000.

CORRÊA, Daniela. Eficiências econômicas na análise antitruste. Dissertação de Mestrado em Economia. Rio de Janeiro. UFRJ.

FAGUNDES, Jorge. *Fundamentos econômicos das políticas de defesa da concorrência*. Eficiência econômica e distribuição de renda em análises antitruste. Singular, 2003. p. 242.

LEVIN, J.; EINAIV, Liran. *Industrial organization: a progress report*. Stanford University and NBER. 15, Dec. 2009.

MORAES, M. A. F. D.; ZILBERMAN, D. *Production of ethanol from sugarcane in Brazil*. From state intervention to a free market. Switzerland: Springer, 2014.

\_\_\_\_\_. *A desregulamentação do setor sucroalcooleiro do Brasil*. Americana: Caminho Editorial, 2000. p. 238.

NEVES, M. F.; CONEJERO, M. A. *Estratégias para a cana no Brasil*. Um negócio de classe mundial. São Paulo: Atlas, 2010.

NEVO, A. Measuring Market? Power in the ready to eat Cereal Industry. *Econometrica*, v. 69, nº 2, p. 307-342, mar. 2001.

PORTER, R. H. A study of cartel stability: the joint executive committee, 1880-1886. *Bell Journal of Economics*, 14, p. 301-314.

SHERER, F. M. *Industrial market structure and economic performance*. Boston: Houghton Mifflin, 1980.

\_\_\_\_\_; ROSS, D. *Industrial market structure and economic performance*. 3. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1990.

SCHMALENSEE, R. Industrial economics: an overview. *The Economic Journal*, 98, p. 643-681. Sept. 1988.

SHEPHERD, W. G. Theories of industrial organization. In: FIRST, H.; FOX, E. M.; PITOFSKY, R. (Ed.). *Revitalizing antitrust in its second century*. Essays on legal, economic and political policy. New York: Quorum Books, 1991.

SUTTON, J. *Sunk costs and market structure: price competition, advertising, and the evolution of concentration*. Cambridge: MIT Press, 1991.

TIROLE, J. *The theory of industrial organization*. Mit Press, Cambridge, MA. p. 479.

WILLIAMSON, O. E. *Economies as an antitrust defense: the welfare tradeoffs*. *The American Economic Review*, v. 58, nº 1, p. 18-36, mar. 1968.

\_\_\_\_\_. *The economics institutions of capitalism*. New York: The Free Press, 1985, p. 450.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agroindustrial: um olhar além dos mercados. *Revista de Economia e Sociologia Rural*. v. 43, nº 3, jul./set. 2005.

# 3

## Metodologia para Análise dos Sistemas Agroindustriais

---

*Marcos Fava Neves  
Silvia M. de Queiroz Caleman*

### 3.1 Introdução

Como estudar sistemas agroindustriais? Qual a metodologia mais apropriada? Quais procedimentos metodológicos podem ser aplicados? Enfim, em se propondo uma discussão sobre a economia e a gestão do agronegócio, como desenvolvê-la? Torna-se, assim, imperativo apresentar uma proposta metodológica para encaminhar as análises, levantar hipóteses, gerar conclusões, bem como embasar possíveis generalizações que possam ser replicadas em estudos científicos ou solucionar problemas enfrentados pelos gestores.

Este capítulo não tem a pretensão de propor um procedimento único para a análise dos sistemas agroindustriais, nem tampouco, fazer uma revisão da literatura sobre metodologia e suas epistemologias.

Este capítulo objetiva apresentar duas abordagens metodológicas – Método PENZA e Método GESIS (ChainPlan) – amplamente utilizadas para o estudo de sistemas agroindustriais, seja no âmbito da academia – pesquisas científicas (artigos científicos, dissertações e teses) – ou dos negócios – projetos executivos e consultorias.

- i) **Método PENZA** – Método de análise proposto pelo Programa de Pesquisa do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), denominado PENZA (Centro de Conhecimento em Agronegó-



cio), criado em 17 de junho de 1990. O método PENSA para o estudo de sistemas agroindustriais tem sido aplicado com sucesso tanto em atividades de pesquisa científica como em projetos de consultoria envolvendo gestores e colaboradores de diferentes organizações ligadas ao agronegócio, desde empresas familiares, empresas multinacionais, cooperativas, bancos, organizações não governamentais (ONGs), instituições de pesquisa e órgãos públicos, todos estes relacionados à temática do agronegócio.<sup>1</sup>

- ii) **Metodo GESIS** – Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais (2008). Apesar de ter sido publicado em 2008, o método foi desenvolvido no início dos anos 2000, atendendo a solicitações de desenho, mapeamento e quantificação do valor da produção dos SAGS, na sua maior parte feitas por associações setoriais. Teve mais de dez aplicações nos últimos dez anos, com destaque para os SAGS da cana, trigo, algodão, laranja, leite, carne bovina no Brasil, soja na Argentina, leite no Uruguai e carne bovina na África do Sul, entre outras.

Em linhas gerais, a discussão metodológica pressupõe uma clara delimitação do objeto de estudo, a formulação do problema a ser investigado e a identificação da natureza da pesquisa (exploratória, descritiva ou explicativa). Posteriormente, avaliam-se a forma de coleta dos dados (dados primários e/ou dados secundários), os procedimentos de pesquisa (entrevistas, levantamento de campo, estudos de caso, levantamento bibliográfico etc.) e os instrumentos para a análise e interpretação dos dados. Todas essas etapas são desenvolvidas de modo que o objetivo da investigação seja alcançado e que seus resultados possam ser replicados e comparados com outros estudos conduzidos sobre a mesma temática (MALHOTRA, 2011). O método científico de análise pressupõe que esses passos devem ser seguidos de forma sequencial, sendo a definição do problema de pesquisa o ponto de partida da investigação.

Em se tratando de um objeto de estudo – sistemas agroindustriais<sup>2</sup> – caracterizado como um complexo sistema de relações entre agentes econômicos, o tema central são os aspectos de coordenação deste sistema. A coordenação pode ser entendida como o processo de transmissão de informações, estímulos e controles ao longo da cadeia produtiva, de forma a responder às mudanças

<sup>1</sup> Para maiores detalhamentos sobre o escopo dos projetos realizados pelo PENSA, sugere-se a consulta a <<http://www.pensa.org.br/>>.

<sup>2</sup> O conceito de Sistemas Agroindustriais (SAG) incorpora à abordagem de cadeia produtiva os aspectos do ambiente institucional, tais como as instituições de apoio e regulamentação, não sendo exclusivamente focado na transformação sequencial do produto. Esta abordagem é fortemente alicerçada na proposição de Davis e Goldberg (1957). Em contrapartida, o conceito de cadeia produtiva (*filière*) tem origem na escola de economia industrial francesa sendo aplicada ao estudo da sequência de atividades que transformam uma *commodity* em produto acabado para o consumidor (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

do ambiente competitivo e institucional ou viabilizar estratégias empresariais (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999).

## 3.2 Metodologias para análise de sistemas agroindustriais

### 3.2.1 Método PENZA

O método de pesquisa PENZA pode ser caracterizado como um método fenomenológico, uma vez que se propõe a descrever fenômenos particulares que não podem ser separados de seu contexto, tendo como procedimento de pesquisa mais usual os estudos de caso. O estudo de casos é um procedimento em que a abordagem qualitativa se faz presente. No entanto, Yin (1994) não classifica o estudo de caso como uma abordagem unicamente qualitativa, pois para a construção da pesquisa são utilizados dados qualitativos e quantitativos. Os estudos de caso estão sendo cada vez mais utilizados como ferramenta de pesquisa em ciências sociais, negócios, administração e economia, contribuindo de forma decisiva para a compreensão dos fenômenos individuais e organizacionais, priorizando a compreensão dos fatos em detrimento da mensuração dos mesmos.

De acordo com Zylbersztajn (2011), qualquer que seja o seu uso, o método de estudo de caso não pode prescindir de três elementos centrais: (i) *um foco bem delimitado*: em outras palavras, o estudo de caso deve estabelecer um recorte analítico (empresas em uma dada região, uma determinada empresa/organização; um setor da economia composto por um conjunto de empresas; uma organização sem fins lucrativos, um órgão público; um departamento de uma empresa etc.) e este deve ser claramente delimitado; (ii) *uma estrutura teórica*: “um estudo de caso é uma atividade que difere da redação de um ensaio, uma crônica ou um artigo de divulgação na imprensa. O que confere a solidez e mesmo longevidade para um estudo de caso é o suporte teórico do qual o estudo se emprenha” (ZYLBERSZTAJN, 2011, p. 2); (iii) *um marco institucional*: além da temporalidade (momento do tempo em que o estudo é conduzido), o estudo de caso, sob a abordagem proposta pelo método PENZA, deve também analisar as condições impostas pelas instituições que cercam e balizam as ações da organização foco do estudo.

Em se tratando do método PENZA, o embasamento teórico<sup>3</sup> e o marco institucional são oferecidos pela Nova Economia Institucional (NEI), principalmente a Economia dos Custos de Transação (ECT), e pela análise da Organização Industrial (OI) do setor. A NEI, com base em seus autores seminais, Ronald Coase e Douglass North, e a ECT, com Oliver Williamson, todos laureados com prêmios Nobel em economia, ensinam-nos a olhar as organizações como arran-

<sup>3</sup> Para maior detalhamento dos pressupostos teóricos, vide capítulos 1 e 2, que tratam respectivamente da abordagem institucional e da abordagem com base na Organização Industrial.

jos institucionais, ou seja, como uma “Estrutura Institucional de Produção”<sup>4</sup> (ZYLBERSZTAJN, 2011).

Com isso, parte-se da premissa de que decisões estratégicas dos agentes econômicos do sistema agroindustrial, bem como de suas organizações de apoio, não prescindem da influência do ambiente institucional, seja ele formal (leis, regulamentações etc.) ou informal (valores, costumes, tradição, cultura etc.).

Em termos analíticos, o conceito de sistemas estritamente coordenados (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999) complementa o embasamento teórico para a aplicação do método PENSA, uma vez que se consideram e se analisam os sistemas e seus subsistemas. Estes últimos, diante de características transacionais específicas (novos padrões de qualidade, sanidade, conformidade de produto, mudanças de políticas públicas, legislação específicas, direito do consumidor) e de novas pressões competitivas, adotam mecanismos de coordenação mais estritos de modo a gerar valor e proteger as “quase-rendas” auferidas nas transações.

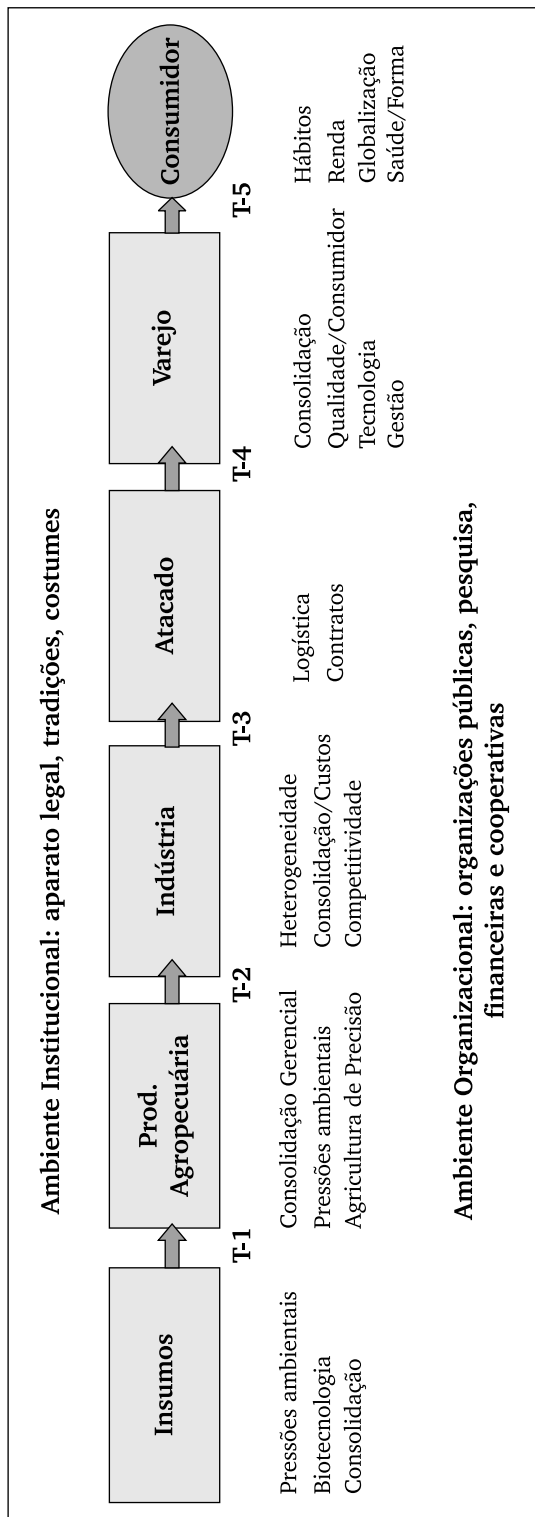
#### 3.2.1.1 Arcabouço analítico

O método PENSA pode ser caracterizado como uma análise sistêmica das relações entre os agentes econômicos que compõem determinada cadeia produtiva do agronegócio, incorporando no modelo as interfaces com os ambientes institucional e organizacional. Neste aspecto, poder-se-ia dizer que o método PENSA possui um enfoque mesoanalítico, incorporando os aspectos macroinstitucionais, com destaque à definição e à garantia dos direitos de propriedade. No entanto, as estratégias individuais das firmas são também consideradas, o que lhe confere uma abordagem microanalítica complementar. Assim, sistemicidade e interdependência são fatores intrínsecos a este modelo de análise.

---

<sup>4</sup> “Para Coase (1937), as organizações podem ser vistas como um conjunto de transações entre agentes especializados cujas estratégias são definidas a partir dos incentivos que o ambiente institucional proporciona. O segundo elemento balizador é trazido pelo segundo autor, o Professor Douglass North, que nos convida a pensar que as Instituições são as regras do jogo criadas pela sociedade. As regras do jogo mudam lentamente ao longo do tempo e, em cada momento, proverão os incentivos para os ‘jogadores’ atuarem.” (ZYLBERSZTAJN, 2011, p. 3).

Figura 3.1 – Modelo de Análise SAG – Sistema Agroindustrial



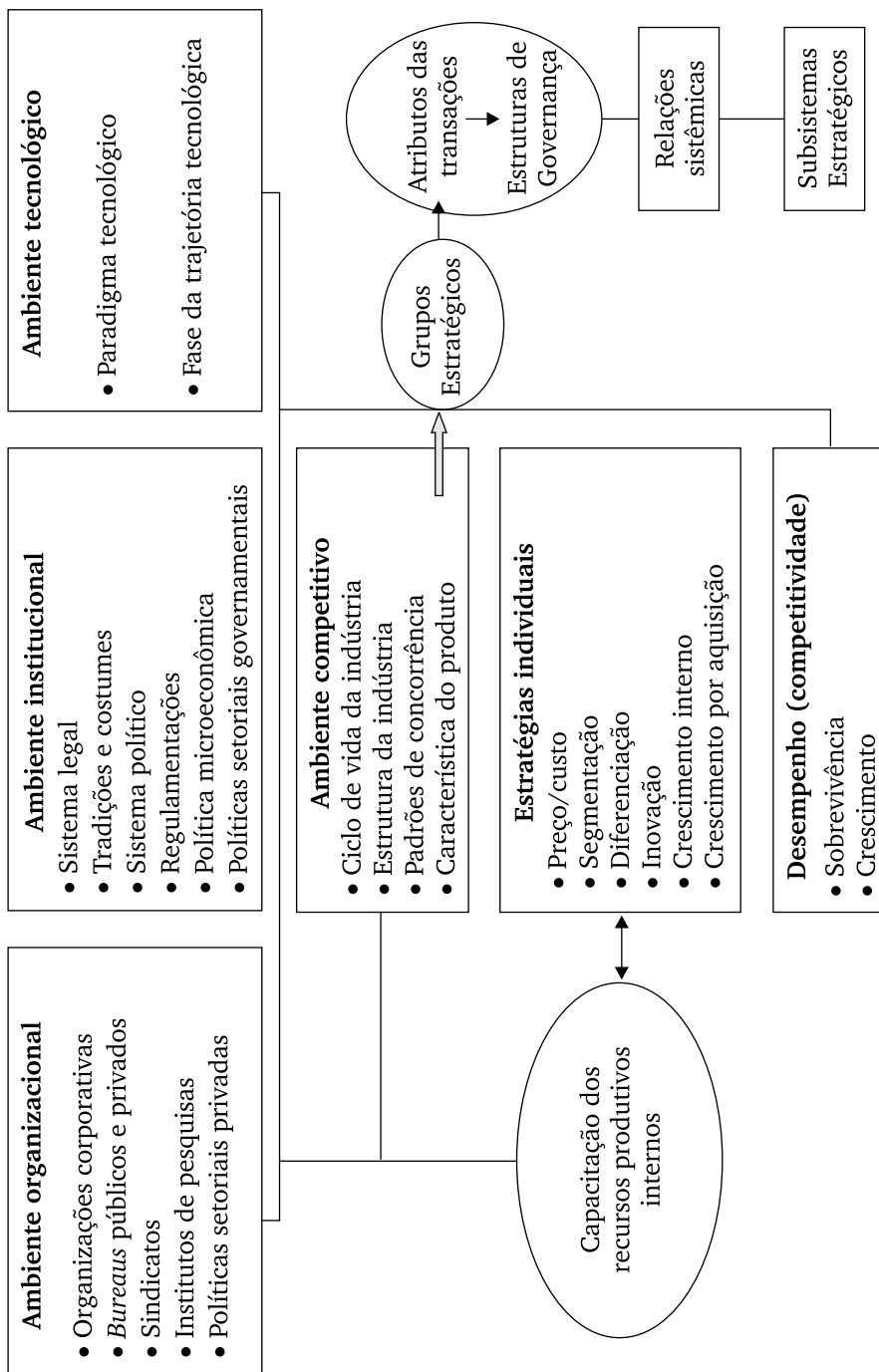
Fonte: Adaptada de Zylbersztajn, 1995.

Assim, esta metodologia compreende quatro etapas: (i) 1ª Etapa: descrição do sistema, inspirado no modelo de *Commodity System Approach* (CSA), proposto por Davis e Goldberg (1957); (ii) 2ª Etapa: estudo das transações típicas entre os agentes econômicos que compõem o sistema sob a ótica da minimização dos custos de transação (padrão da transação e mecanismos de governança); (iii) 3ª Etapa: Análise do Ambiente institucional e suas interações com o SAG; (iv) 4ª Etapa: avaliação do desempenho e da eficiência (análise institucional comparativa).

### 3.2.1.2 Método PENSA: desenvolvendo “passo a passo”

O método PENSA para a análise de Sistemas Agroindustriais pode ser descrito com base no constructo analítico proposto por Farina et al. (1997). Os autores propõem um modelo de análise de competitividade de sistemas agroindustriais com base no estudo dos diferentes ambientes de negócio (ambiente organizacional, ambiente institucional, ambiente tecnológico e ambiente competitivo) e nas estratégias individuais das firmas (Figura 3.2).

Figura 3.2 – Modelo para a análise da competitividade do SAG



Fonte: Farina et al. (1997).

A partir desse constructo, a competitividade do Sistema Agroindustrial é uma medida do desempenho das firmas individuais, porém, dependente das relações sistêmicas entre elas, seu ambiente de negócio e seus grupos estratégicos.<sup>5</sup> Para Farina (1999, p. 150), “estratégias dependem de estruturas de governança apropriadas para possam ser bem-sucedidas”.

Com base nesse constructo, é possível propor um “*passo a passo*” para o estudo de sistemas agroindustriais: Método PENSA. Esta estrutura metodológica detalha cada uma das quatro etapas que compõem os procedimentos de análise.

### *Etapa 1: Descrição do Sistema Agroindustrial*

Nesta etapa são apresentados e descritos os agentes econômicos que participam da cadeia de transformação do produto, desde as empresas que fornecem insumo até os consumidores. Também, nesta etapa, caracterizam-se as unidades macroanalíticas, tais como: (i) Ambiente Institucional; (ii) Ambiente Organizacional; (iii) Ambiente Tecnológico; e (iv) Ambiente Concorrencial. A identificação, descrição e caracterização de subsistemas coordenados são também parte desta etapa da pesquisa.

Em termos teóricos, esta etapa é embasada na Nova Economia Institucional (variáveis institucionais do modelo) e na Organização Industrial. Em termos analíticos, esta etapa do trabalho tem como inspiração o conceito de *Commodity System Approach* (CSA).

O detalhamento desta Etapa é apresentado no Quadro 3.1.

---

<sup>5</sup> Para Farina (1999, p. 151) apud Oster (1994), “se no interior de uma mesma indústria convivem dois ou mais grupos de empresas que se distinguem pelo padrão de concorrência adotado e pelo conjunto de ativos específicos que dispõem, cada um desses grupos é denominado grupo estratégico”.

Quadro 3.1 – Descrição resumida da etapa 1 do método PENSA

Fases	Procedimentos
Descrição do Sistema Agroindustrial em estudo	Mapeamento do sistema agroindustrial e de seus subsistemas estritamente coordenados por meio de caixas e apresentando o fluxo dos produtos, o fluxo financeiro e o fluxo de informação, desde os insumos até o consumidor final.
Caracterização do Ambiente Organizacional	Identificação das organizações de apoio ao SAG em análise, tais como instituições de pesquisa, órgãos de representação de classe (sindicatos, federações etc.), associações de classe (dos produtores, da indústria de transformação, da distribuição, dos consumidores), identificação e caracterização de cooperativas, identificação e caracterização das instituições financeiras, das organizações de fomento etc.
Caracterização do Ambiente Institucional	Legislações e regulamentações que estabelecem normas para a conduta das empresas e dos agentes econômicos; identificação de tradições, costumes, valores e cultura que permeiam o ambiente de negócio; identificação de políticas macroeconômicas (monetária, tributária, cambial) que impactam o setor; identificação e caracterização de políticas públicas setoriais, políticas comerciais, sistemas políticos etc.
Caracterização do Ambiente Tecnológico	Identificação das tecnologias disponíveis; identificação do atual estágio tecnológico e dos desafios para a inovação (paradigma tecnológico); oportunidades e desafios impostos ao setor quanto a acesso e adoção de novas tecnologias etc.
Caracterização do Ambiente Competitivo	Análise da estrutura de mercado (definição de mercado relevante, número de empresas atuantes, existência de barreiras à entrada, economias de escala etc.); análise dos padrões de concorrência ( <i>commodities versus</i> diferenciação dos produtos; existência de marca; grau de rivalidade entre as empresas etc.); atributos do produto (percebibilidade, bens de consumo duráveis, frequência do consumo, bens substitutos etc.); identificação do ciclo de vida da indústria etc.

**Fonte:** Os autores.

### *Etapa 2: Análise do padrão das transações e seus mecanismos de coordenação*

Na segunda etapa, procede-se à análise das transações entre os agentes econômicos. Neste ponto, identificar e caracterizar os atributos da transação – frequência, incerteza e especificidade de ativos – é parte fundamental do modelo. Em termos teóricos, esta etapa está fortemente alicerçada nos pressupostos teó-



ricos da Economia dos Custos de Transação (ECT). Em consequência, identificar, descrever e caracterizar os mecanismos de coordenação adotados pelos agentes – mercado, formas híbridas de governança (contratos, parcerias, alianças estratégicas, redes de empresa etc.) e integração vertical – torna-se fundamental. A descrição de subsistemas estritamente coordenados e a compreensão de seus indutores podem ser analisados nesta etapa, assim como os mecanismos de incentivo e controle adotados pelos agentes econômicos. O detalhamento desta etapa é apresentado no Quadro 3.2.

Quadro 3.2 – Descrição resumida da etapa 2 do método PENSA

Fases	Procedimentos
Análise dos atributos da transação	Avaliar os atributos das transações realizadas entre os agentes econômicos ao longo do sistema agroindustrial e/ou de seus subsistemas: frequência (grau de recorrência da transação), incerteza (grau de contingências externas que impactam as transações em análise), especificidade (identificar a existência e o grau especificidade da transação, seja de caráter locacional, humano, físico, temporal, dedicada à transação e existência ou não de especificidade de marca).
Análise dos mecanismos de coordenação	Identificar, descrever e caracterizar os mecanismos de coordenação adotados para governar as transações em análise. Os mecanismos de coordenação podem ser relações de mercado ( <i>spot</i> ), relações híbridas (contratos formais e/ ou relacionais, parcerias, alianças mercadológicas, <i>joint-ventures</i> , contratos de “quase integração” etc.) e a integração vertical (hierarquia).
Análise dos mecanismos de incentivo e de monitoramento	Analisar os mecanismos de incentivo adotados pelos agentes em prol do alinhamento dos interesses entre as parte: existência de contratos, pagamentos de prêmios e bônus, penalidades e multas etc. Identificar e descrever os mecanismos de monitoramento e supervisão adotados pelos agentes para a garantia do adequado comportamento das partes de modo que os objetivos e metas acordados sejam alcançados.

Fonte: Os autores.

### Etapa 3: Análise do Ambiente Institucional e sua interação com o SAG

Na Etapa 3, avalia-se o impacto do ambiente institucional e sua relação com o sistema agroindustrial. Em linhas gerais, constatam-se as mudanças no ambiente institucional que geram impacto na organização e na eficiência do SAG, o padrão dos conflitos nas relações entre os agentes econômicos e como tais confli-

tos podem ou são solucionados (mecanismos privados e/ou públicos). Também, avalia-se a incerteza do ambiente institucional a partir da premissa de que o claro delineamento dos direitos de propriedade é variável-chave para a minimização dos custos de transação. Este estágio da pesquisa tem como embasamento teórico a Nova Economia Institucional e Teoria dos Direitos de Propriedade. O Quadro 3.3 apresenta um detalhamento desta etapa.

Quadro 3.3 – Descrição resumida da etapa 3 do método PENSA

Fases	Procedimentos
Caracterização das mudanças no ambiente institucional	Identificar alterações no ambiente institucional e seus impactos na organização do SAG, tais como o impacto de novos regimentos e legislações; novas políticas públicas para o setor, mudanças no ambiente institucional internacional, novas demandas da sociedade e de seus consumidores etc.
Caracterização do padrão de conflitos e análise das soluções	Identificar os principais conflitos nas relações entre os agentes econômicos do SAG. Qual o histórico destas disputas? Como são encaminhadas soluções pelos agentes? Como estes conflitos poderiam ser minimizados ou solucionados? Qual o papel do Judiciário para a minimização dos conflitos? Qual o papel dos contratos e dos arranjos institucionais para o encaminhamento de soluções?
Avaliação da qualidade do ambiente institucional	Os direitos de propriedade dos agentes econômicos são claramente delineados? Como estes direitos são protegidos? Existem oportunidades de captura de valor ao longo do SAG? Quais as garantias oferecidas (garantias legais, reputacionais, patrimoniais, terceiras-partes?)
Avaliação do grau de incerteza do ambiente	Decorrente da qualidade do ambiente institucional, um conjunto de incertezas pode estar presente. Quais as principais contingências do ambiente? Qual a natureza da incerteza que permeia a decisão estratégica dos agentes (institucional, mercado, informacional etc.)? Qual o grau de incerteza?

Fonte: Os autores.

#### *Etapa 4: Análise do desempenho e eficiência*

A quarta e última etapa do método PENSA está relacionada à análise do desempenho e da eficiência<sup>6</sup> do SAG. Como já destacado, este método apresenta

<sup>6</sup> Para Caleman (2010, p. 7), “a Nova Economia Institucional (NEI) trata a questão da coordenação a partir da ótica da eficiência em oposição à teoria econômica neoclássica que discute as escolhas organizacionais com base no poder dos agentes. Cabe destacar que a ideia de eficiência sob o enfoque da NEI não é a eficiência sob a ótica da maximização adotada pela teoria neoclássica.

uma abordagem qualitativa, tendo como método de investigação preferencial o estudo de caso. Assim, a análise da eficiência do SAG, assim como a identificação de pontos de melhoria, está fortemente calcada em uma análise institucional comparativa. Em outras palavras, busca-se não apresentar uma solução ótima, de maximização dos resultados do SAG, sob a lógica neoclássica marginalista, mas identificar a melhor solução possível, dado um conjunto de possibilidades alternativas e considerando as restrições institucionais e organizacionais impostas ao SAG. Com base nesta análise, algumas considerações de natureza de políticas públicas e privadas podem ser derivadas como considerações finais. O detalhamento desta etapa é apresentado no Quadro 3.4.

Quadro 3.4 – descrição resumida da etapa 4 do método PENSA

Fases	Procedimentos
Análise da eficiência do SAG	Avaliam-se o alinhamento entre os atributos de transação e os mecanismos de governança. Em linhas gerais, transações que envolvem alta especificidade devem ser coordenadas por mecanismos mais estritos desde formas híbridas até a integração vertical, a depender do grau de especificidade dos atributos transacionados. Ainda, o grau de dependência bilateral dos agentes e a existência de quase-rendas devem ser avaliados sob a ótica da eficiência, pois o valor gerado na transação pode ser capturado e representar perda de valor à transação. Neste ponto, será que o mecanismo de coordenação adotado é o mais adequado? Será que o padrão de relação entre os agentes oferece os incentivos necessários para que as trocas ocorram a baixos custos de transação? Ainda, serão as garantias oferecidas (contratos, reputação, aparato legal e regramentos) eficientes para a proteção dos direitos das partes e para a prevenção de comportamentos oportunistas?
Algumas considerações finais	Com base na análise da maior eficiência do SAG, quais as sugestões em termos de políticas públicas (regramentos, políticas setoriais, políticas de incentivos, acesso a informações, acesso a novas tecnologias, acesso a crédito etc.) e políticas privadas (estratégias corporativas, estratégias associativas, organização e representação do setor, precificação, desenvolvimento de marcas e certificações etc.) poderiam ser desenhadas? Quais soluções em prol de mais eficiente coordenação do SAG poderiam ser sugeridas? Como os custos de transação poderiam ser minimizados? Como os conflitos entre os agentes poderiam ser encaminhados?

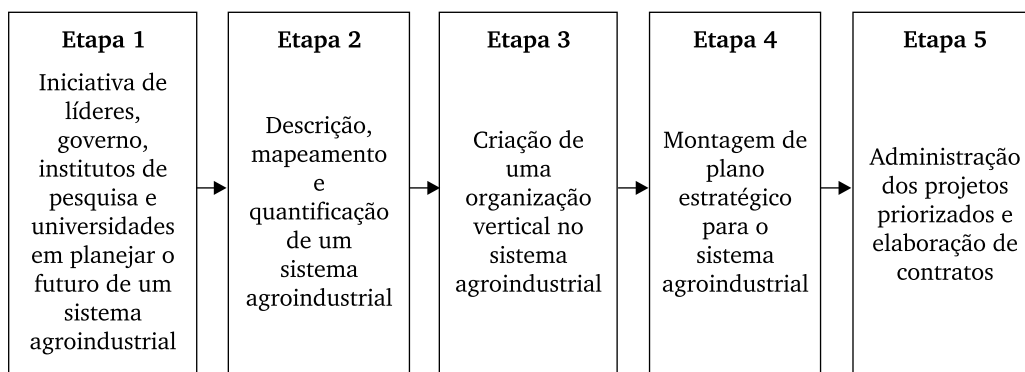
**Fonte:** Os autores.

Williamson (1985; 1996) defende que a solução eficiente é a melhor solução possível, logo, factível, dado um conjunto de alternativas viáveis”.

### 3.2.2 Método *GESIS* (ChainPlan): planejamento e gestão de sistemas agroindustriais

Com base na revisão da literatura e em pesquisas empíricas realizadas, propõe-se, como contribuição metodológica, um processo de cinco etapas visando à implementação de gestão estratégica em sistemas produtivos. O método está resumido na Figura 3.3.

Figura 3.3 – Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais



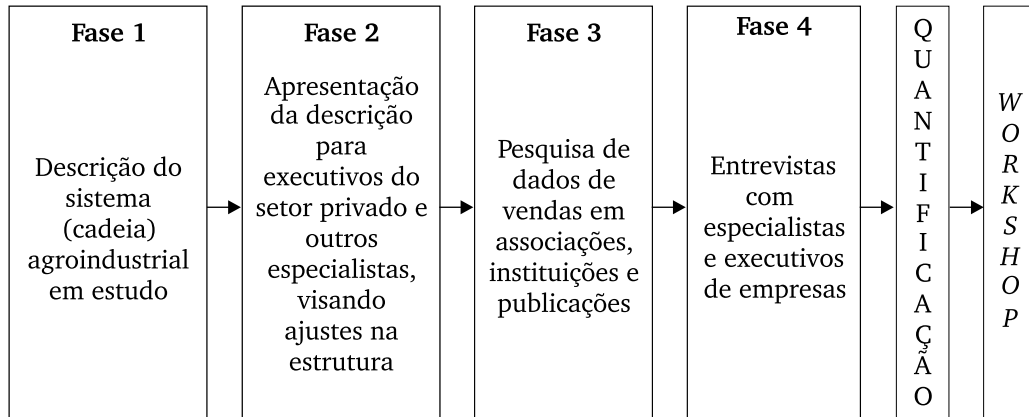
#### 3.2.2.1 Iniciativa de líderes, governo, institutos de pesquisa e universidades em planejar o futuro de um sistema agroindustrial

O *GESIS* tem início a partir da iniciativa de alguma organização existente no setor (normalmente organização setorial), em conjunto com governo, universidades e institutos de pesquisas, desejosa para organizar um processo de planejamento e visão de futuro para o sistema agroindustrial. A iniciativa ainda pode vir do governo, por meio das chamadas câmaras setoriais. Nessa etapa, são recebidas informações de organizações de pesquisa, governo e setor privado sobre tópicos importantes relacionados ao sistema agroindustrial.

#### 3.2.2.2 Descrição, mapeamento e quantificação de um sistema agroindustrial

A etapa de descrição, mapeamento e quantificação pode ser resumida em seis fases, conforme consta na Figura 3.4, e sua explicação detalhada encontra-se no Quadro 3.5.

Figura 3.4 – Método utilizado para caracterizar e quantificar sistemas agroindustriais



Fonte: Neves (2007).

Quadro 3.5 – Descrição resumida das fases da metodologia para mapeamento e quantificação de um sistema agroindustrial

Fases	Procedimentos
Descrição do sistema (cadeia) agroindustrial em estudo	Desenho do sistema agroindustrial por meio de caixas, respeitando o fluxo dos produtos, desde os insumos até o consumidor final (desenho do sistema).
Apresentação da descrição para executivos do setor privado e outros especialistas, visando a ajustes na estrutura	Com a primeira versão da descrição, devem ser realizadas algumas entrevistas em profundidade com executivos de empresas atuantes no setor e outros especialistas (pesquisadores, lideranças setoriais, entre outros) com vistas a ajustar o desenho proposto.
Pesquisa de dados de vendas em associações, instituições e publicações	Algumas associações privadas disponibilizam para seus membros dados sobre vendas, às vezes até na internet. Uma cuidadosa revisão bibliográfica também deve ser realizada em busca de dissertações/teses recentes, além de artigos em revistas/jornais acadêmicos ou de grande circulação.
Entrevistas com especialistas e executivos de empresas	Este é o ponto central da metodologia. Devem ser realizadas entrevistas com gerentes, buscando levantar o montante financeiro vendido pelas empresas do setor em estudo. Também devem ser realizadas entrevistas com diretores de compra, visando estimar o mercado a partir do lado oposto de um elo do sistema.

Fases	Procedimentos
Quantificação e propostas de estratégias	Neste ponto, todos os dados obtidos devem ser processados e inseridos na descrição do sistema, logo abaixo do nome da indústria. Os dados devem ser, então, enviados para as empresas que colaboraram e analisarão os valores. As empresas devem enviar de volta os dados com seus comentários e contribuições. Nesta fase já haverá bastante material para elaborar sugestões de estratégias a serem apresentadas no <i>workshop</i> final.
<i>Workshop</i> de validação dos dados	Na fase final, deve ser realizado um <i>workshop</i> para a apresentação dos resultados e discussão dos números.

As quatro primeiras aplicações desse processo de quantificação de sistemas agroindustriais permitiram visualizar algumas de suas vantagens:

- A metodologia é de aplicação relativamente simples e direta, e a coleta de informações não depende de fontes públicas de dados.
- O desenho obtido permite a fácil visualização do posicionamento e da relevância dos diferentes setores existentes em uma cadeia de valor.
- A validação dos resultados por meio de *workshop* aumenta a credibilidade da pesquisa.
- A formação de grupos focais heterogêneos, para elaborar as listas de problemas e ações coletivas existentes em todo o sistema, gera um ambiente de comprometimento entre os participantes do *workshop*.

As teorias apresentadas no tópico 2 sobre sistemas agroindustriais e cadeias produtivas são muito relevantes nesta etapa.

### 3.2.2.3 Criação de uma organização vertical no sistema agroindustrial

Alguns SAG são muito desorganizados. Normalmente, um sistema produtivo (como o SAG da carne em algum país em particular) possui uma associação setorial (horizontal, como associação de fazendeiros, associação das indústrias processadoras, dentre outras). É muito difícil encontrar uma organização vertical (envolvendo todos os agentes) estabelecida. A criação de uma organização vertical pode contribuir para se atingirem os seguintes objetivos: organização das informações existentes e trocas de informações; fórum para discussão das estratégias; organização com flexibilidade para captar e usar recursos; ter uma voz do sistema agroindustrial e representação junto às instituições; trabalhar uma agenda positiva para o setor; e, finalmente, construir e implementar o GESIS. A teoria sobre ações coletivas, apresentada no tópico 2, é aqui muito relevante. Para a

estruturação de uma organização setorial vertical, propõe-se a sequência apresentada no Quadro 3.6 e proposta nesta etapa do GESIS.

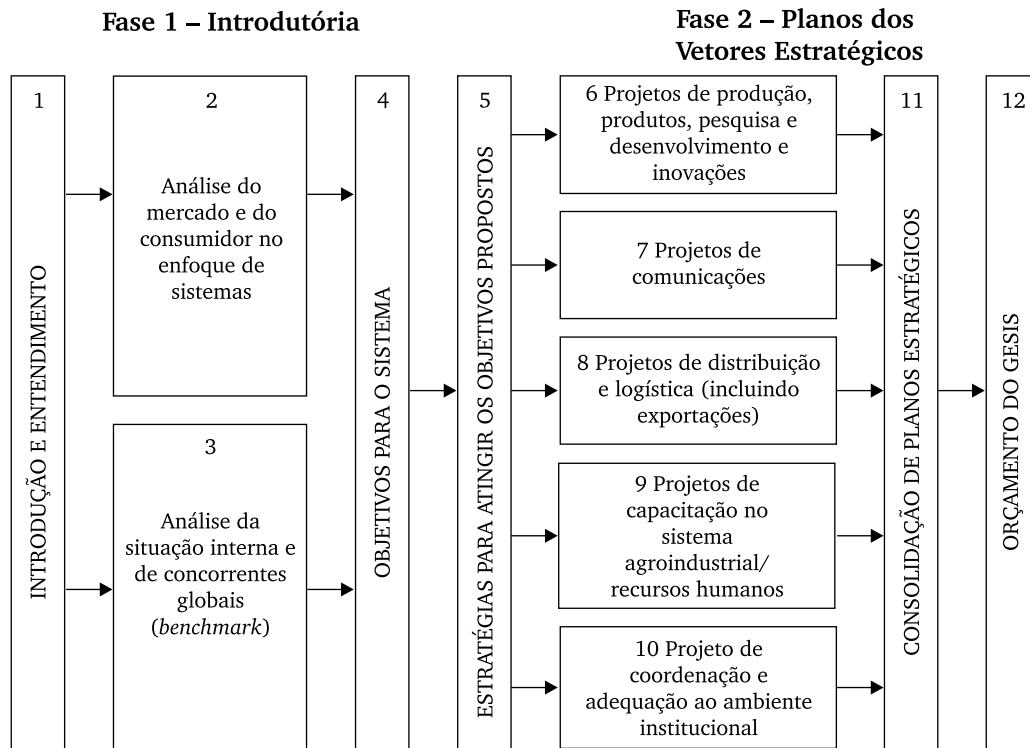
Quadro 3.6 – Sequência de etapas para criação de uma organização vertical no sistema agroindustrial

Fases	Procedimentos
1. Propor a ideia de organização vertical	A ideia da organização vertical deve ser apresentada já com a adesão de todos os presentes.
2. Estabelecer a organização formalmente	Serão definidos os agentes fundadores da organização. Também nesse momento devem ser resolvidas as questões burocráticas (adequação à legislação, preparação do estatuto, entre outras).
3. Definir os mecanismos de financiamento da organização	Definir quais serão as contribuições a serem dadas pelo setor privado, com base em sua participação e dependência do sistema agroindustrial, e quais serão os recursos advindos de fontes públicas de financiamento. Definir como fazer esta cobrança.
4. Formar a diretoria e definir a estrutura operacional	A diretoria deve ser formada levando em conta a heterogeneidade dos agentes e a sua relevância para o sistema. A estrutura operacional necessária para o funcionamento da organização será financiada pela taxa de participação exigida dos agentes.
5. Aumentar permanentemente o número de associados	As primeiras ações deverão ser voltadas à prospecção de novos associados, visando ao aumento do grau de envolvimento dos participantes. Em todos os casos deverá ser cobrada uma taxa periódica de participação.
6. Medir o desempenho	Os resultados obtidos com o alcance das metas de trabalho deverão ser mensurados, preferencialmente, com critérios quantitativos (aumento do consumo, produção, empregos, margem de lucro, entre outros) e amplamente divulgados para todos os participantes da organização.

#### 3.2.2.4 Montagem do plano estratégico para o sistema agroindustrial

Mostram-se, na Figura 3.5, as fases e os passos que podem ser usados para a confecção de um plano estratégico em cinco anos. Cada uma das fases encontra-se detalhada no Quadro 3.7.

Figura 3.5 – Resumo da etapa 4 do método GESIS



Quadro 3.7 – Planejamento e gestão estratégica para sistema agroindustrial – sequência detalhada dos passos propostos

Passos	O que deve ser feito
<b>Fase 1 – Introdutória</b>	
1. Introdução e Entendimento	<p>Verificar se o sistema tem outros planos feitos e estudá-los.</p> <p>Verificar como é o método de planejamento de sistema que está sendo estudado.</p> <p>Verificar quais equipes participarão do processo.</p> <p>Buscar planos feitos para sistemas agroindustriais em outros países, para <i>benchmark</i>.</p> <p>Verificar que pessoa da equipe pode ser um promotor do relacionamento com outros sistemas.</p> <p>Verificar, em casos de sistemas com processos de planejamento sofisticados, como o modelo GESIS pode ajudar o modelo existente, adaptando-o, gradualmente, ao sistema proposto.</p>



Passos	O que deve ser feito
2. Análise do Mercado e do Consumidor no Enfoque de Sistemas	<p>Levantar as ameaças e oportunidades advindas das chamadas variáveis incontrolláveis (possíveis mudanças nos ambientes político/legal, econômico e natural, sociocultural e tecnológico), tanto no mercado nacional como no internacional.</p> <p>Entender as barreiras (tarifárias e não tarifárias) existentes e verificar ações coletivas para sua redução.</p> <p>Analisar o comportamento dos consumidores final e intermediário (distribuidores) e seus processos de decisão de compra.</p> <p>Analisar as oportunidades para a adequação ao meio ambiente, ao comércio justo, à sustentabilidade e aos objetivos de desenvolvimento sustentável.</p> <p>Analisar as oportunidades para a adequação aos ambientes institucionais trabalhistas nacional e internacional.</p> <p>Montar um Sistema de Informações para que o sistema possa estar sempre informado e tomando decisões com suporte e embasamento.</p> <p>Descrever os principais concorrentes nacionais e internacionais.</p>
3. Análise da Situação Interna e de Concorrentes Globais ( <i>Benchmark</i> )	<p>Levantar todos os pontos fortes e fracos do sistema.</p> <p>Mapeamento dos contratos e das formas de coordenação existentes.</p> <p>Descrever as estruturas de governança existentes, com as características das transações.</p> <p>Fazer também essa análise dos seus principais concorrentes.</p> <p>Analisar a criação de valor, os recursos e as competências do sistema.</p> <p>Analisar os fatores críticos de sucesso do sistema.</p> <p>Selecionar dentre os sistemas (que podem ou não ser concorrentes) quais, e em que áreas, serão <i>benchmark</i> (fontes de boas ideias).</p>
4. Objetivos para o Sistema	<p>Definir e quantificar os principais objetivos em termos de produção, exportação, importação e vendas, visando ao crescimento sustentável e à solução dos pontos colocados como fracos.</p>
5. Estratégias para Atingir os Objetivos Propostos	<p>Listar as principais estratégias (ações) que serão usadas para atingir os objetivos propostos no passo 4, em termos de posicionamento, exportação, captura de valor e segmentação de mercado.</p>
<b>Fase 2 – Planos dos Vetores Estratégicos: Produção, Comunicação, Canais de Distribuição, Capacitação e Coordenação (Adequação Institucional)</b>	
6. Projetos de Produção, Produtos, Pesquisa e Desenvolvimento e Inovações	<p>Analisar os potenciais produtivos e as capacidades de produção.</p> <p>Mapear e planejar os riscos em produção (sanitários e outros).</p> <p>Analisar os produtos e as linhas de produtos, bem como as linhas de produtos complementares para decisões de expansão.</p> <p>Levantar as oportunidades de inovações no sistema agroindustrial, lançamento de novos produtos.</p> <p>Levantar as oportunidades de montagem de redes de inovação nacionais e internacionais.</p>

Passos	O que deve ser feito
	<p>Verificar parcerias com universidades e com a área médica.</p> <p>Detalhar todos os serviços que estão sendo e que serão oferecidos.</p> <p>Tomar decisões com relação à construção de marcas conjuntas e aos selos de uso do sistema.</p> <p>Analisar e implementar os processos de certificação do sistema agroindustrial.</p> <p>Adequar os produtos às normas e ao ambiente institucional.</p> <p>Verificar a sustentabilidade ambiental.</p> <p>Tomar decisões com relação às embalagens (rótulos, materiais, <i>design</i>).</p> <p>Orçar os investimentos decorrentes desta etapa.</p>
7. Projetos de Comunicações	<p>Identificar o público-alvo que receberá a comunicação (mensagens do sistema agroindustrial).</p> <p>Desenvolver os objetivos desejados para essa comunicação (conhecimento de produto, lembrança de produto, persuasão, entre outros); tentar atingir posicionamento e mensagem únicos dos produtos gerados pelo sistema.</p> <p>Definir o composto de comunicação que será utilizado, ou seja, definir os planos de propaganda, de relações públicas e publicidade, de promoção de vendas, entre outros.</p> <p>Fazer <i>benchmark</i> de filmes e materiais internacionais usados por outros sistemas agroindustriais.</p> <p>Orçar as ações de comunicação e, possivelmente, determinar a verba promocional anual envolvendo todos os agentes da rede.</p> <p>Indicar como os resultados das comunicações serão medidos, para que o sistema aprenda cada vez mais a usar as melhores ferramentas e obtenha retorno dos investimentos.</p>
8. Projetos de Distribuição e Logística (Incluindo Exportações)	<p>Analisar os canais de distribuição dos produtos e buscar novos, definindo objetivos de distribuição, como presença em mercados, tipo e número de pontos-de-venda, serviços a serem oferecidos, informações de mercado, promoção de produtos e incentivos.</p> <p>Analisar as possibilidades de captura de valor em canais de distribuição.</p> <p>Identificar os possíveis desejos dos distribuidores internacionais e do consumidor para adequar os serviços prestados.</p> <p>Definir o modo de entrada nos mercados, se será via franquias, via <i>joint ventures</i> ou vias outras formas contratuais, ou, até mesmo, via integração vertical.</p> <p>Determinar o orçamento anual para a distribuição.</p> <p>Verificar como ações de distribuição podem ser feitas em conjunto com outros sistemas.</p>

<b>Passos</b>	<b>O que deve ser feito</b>
9. Projetos de Capacitação no Sistema Agroindustrial/ Recursos Humanos	<p>Definir o treinamento em gestão para o sistema agroindustrial.</p> <p>Definir o treinamento técnico da mão de obra, em controle de custos, para o uso de tecnologias.</p> <p>Definir o treinamento em comercialização nacional e internacional.</p> <p>Definir a transmissão e o acesso às informações dos centros tecnológicos e de pesquisa.</p> <p>Definir o treinamento em produção de alimentos.</p> <p>Definir a melhoria da assistência técnica nas propriedades.</p> <p>Outros.</p>
10. Projetos de Coordenação e Adequação ao Ambiente	<p>Elaborar projeto de redução da burocracia para a obtenção de crédito.</p> <p>Elaborar projetos de melhoria da infraestrutura básica.</p> <p>Elaborar projeto para a homogeneização de tributos e incentivos.</p> <p>Elaborar projeto para o aumento no consumo de programas governamentais.</p> <p>Elaborar programa para o isolamento de áreas produtivas.</p> <p>Elaborar projeto para a redução de tributos no sistema agroindustrial.</p> <p>Elaborar projeto para o fortalecimento da atividade exportadora via Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (Apex).</p> <p>Verificar leis para incentivo ao uso das tecnologias (incentivo fiscal etc.).</p> <p>Elaborar projeto para a padronização de produtos e nomes de produtos.</p> <p>Elabora projetos para maior transparência nas legislações referentes a produtos e processos.</p> <p>Elaborar propostas de sistemas de solução de conflitos.</p> <p>Elaborar propostas de coordenação e contratos.</p>
11. Consolidação de Planos Estratégicos	<p>Consolidar todos os projetos gerados nos passos de 6 a 10 e definir as prioridades.</p>
12. Orçamento do GESIS	<p>Elaborar todos os orçamentos dos projetos que trazem custos e o orçamento total.</p>

A teoria sobre Planejamento e Gestão Estratégica abordada no tópico 2 é muito relevante na Etapa 4 do método GESIS.

### 3.2.2.5 Administração dos projetos priorizados

Diversos projetos devem emergir da Etapa 4 do método GESIS. Na etapa seguinte, eles devem ser trabalhados com base nas tradicionais etapas de um proje-

to, com a análise e a descrição de objetivos, ações, sugestões de implementação, indicadores de desempenho, projetos e planos relacionados, inter-relações, equipes, prazos, orçamentos e formas de gestão.

### **3.2.3 Implicações gerenciais**

Uma vez que o método proposto aborda a gestão estratégica de sistemas agroindustriais, o enfoque ocorre na preocupação geral com a direção do sistema no longo prazo, no desenvolvimento de uma estrutura viável e sustentável no longo prazo, na orientação geral necessária para combinar a organização do sistema e o seu desenvolvimento, na definição de objetivos e estratégias coletivas que serão avaliados em uma perspectiva geral. Entretanto, em comparação com a gestão estratégica de empresas, o GESis traz algumas vantagens e oportunidades, desafios e dificuldades adicionais para os agentes dos sistemas que pretendem organizar-se com a finalidade de desenvolver e implementar um processo de gestão estratégica de sistemas. Esses pontos encontram-se resumidos no Quadro 3.8.

Quadro 3.8 – Resumo das vantagens e desafios do método GESIS

Vantagens	Desafios
Descreve um sistema de valores e a filosofia das lideranças do sistema, o que orienta uma visão futura comum para ele.	Dar maior ênfase a planejamento, técnicas e ferramentas do que ao envolvimento dos agentes e ao compartilhamento do pensamento criativo sobre objetivos, posicionamento e estratégia do sistema.
Permite o compartilhamento de informações e experiências entre os agentes sobre as condições e evoluções realizadas no ambiente.	Grande demanda de informações e discussões e pouca ênfase na tomada de decisões.
Serve como instrumento de coordenação entre as diversas funções e agentes do sistema, permitindo maior coerência entre os objetivos do sistema e, no caso de conflitos e incompatibilidades, favorece as arbitragens com base em critérios objetivos.	Desenvolver uma gestão simplista sobre o que já é realizado, em vez de algo que levanta questões fundamentais sobre a capacidade do sistema, os objetivos e os mercados.
Estimula um enfoque cooperativo, integrado e entusiasmado dos problemas do sistema.	Interesses de grupos, na manutenção de <i>status quo</i> e poder, em prejuízo dos interesses do sistema.
Aumenta a flexibilidade de reação do sistema em face de mudanças imprevistas.	Comissão de gestores conservadora que se recusa a substituir propostas bem aceitas do passado, com dificuldade de romper vícios de gestão.
Permite uma gestão coletiva mais rigorosa e profissional, baseada em normas, orçamentos, divisão de responsabilidades e cronogramas, não em improvisos.	Alocação inadequada de recursos, sem a devida definição de prioridades para o sistema.
Proporciona melhor posicionamento do sistema, ajudando a progredir nos rumos que os comitês formados pelas lideranças consideram mais adequados.	Foco no planejamento <i>per si</i> , com pouca capacidade e/ou interesse de implementar o que foi planejado.
Leva a resultados social e economicamente mais interessantes para o sistema como um todo.	Elevado foco na estruturação das ações relacionadas às atividades operacionais dos agentes em vez de foco na coordenação das atividades e nos consumidores finais.

Dessa forma, o método GESIS, aqui proposto, foi desenvolvido e aprimorado nos últimos anos na tentativa de implementação efetiva para:

- Construção de uma organização vertical capaz de executar as estratégias, com criação de uma estrutura organizacional de apoio, habilidades e competências distintas e pessoas selecionadas nas posições-chave.
- Estabelecimento de uma estratégia orçamentária de suporte, com sistema de arrecadação justo e coerente entre os elos e membros do sistema, assegurando a utilização eficiente desses recursos.

- Instalação de sistemas administrativos de apoio, com políticas e procedimentos que sustentem as capacidades críticas para a estratégia da organização criada.
- Definição de um sistema de incentivos relacionado aos objetivos e estratégias, para motivar os agentes e elos do sistema a realizar as ações planejadas, induzir o desempenho desejado e orientar as ações para os resultados do sistema.
- Modelagem de uma cultura associativista, com o estabelecimento de valores compartilhados, padrões éticos e ambiente institucional que apoie a estratégia coletiva do sistema.
- Estabelecimento e exercício de uma liderança estratégica para a organização do sistema, com líderes envolvidos no processo de formatar valores, modelar a cultura, manter uma visão inovadora e responsiva às oportunidades de mercado e que iniciem possíveis ações corretivas para melhorar a execução da estratégia.

### 3.2.3.1 Limitações da pesquisa e do método GESIS

Podem ser listadas as seguintes limitações:

- Há no método proposto uma simplificação dos processos envolvidos na gestão estratégica de organizações.
- Por tentar tratar de muitos assuntos num único trabalho, há superficialidade no tratamento dos assuntos, necessária para a visão do todo.
- Da mesma forma, foi feita uma síntese das propostas de outros autores, e toda síntese tem influência direta do pesquisador, que pode não ter captado a essência dos trabalhos nesse processo.
- Apesar dos esforços e buscas, a revisão da literatura pode ter deixado de encontrar outras propostas e métodos de gestão estratégica de sistemas.
- A simplicidade de tratamento dos assuntos e a visão aplicada do pesquisador são outros fatores de limitação desta pesquisa.
- Por ser um modelo ainda teórico, deve existir prudência em sua aplicação; assim, ele deve passar por rigoroso e criterioso teste empírico para sua validação.

## 1. Ilustrações empíricas

Tanto PENSA quanto MARKESTRAT tiveram oportunidade de fazer mais de 20 estudos de planejamento de setores em mais de 20 anos de atividades. São estudos que representaram importantes mudanças no ambiente institucional e

implementação de estratégias que foram de impacto a estes setores. Praticamente todas os sistemas agroindustriais do Brasil mereceram aplicação total ou de parte destes métodos, com destaque para a cana, laranja, carne bovina, leite, algodão, papel e celulose, trigo, entre outros.

Estes podem ser encontrados nos *sites* destas organizações, bem como nos *sites* da UNICA (cana), CitrusBR (laranja), ABRAPA (algodão).

No periódico da International Food and Agribusiness Management Organization (International Food and Agribusiness Management Review (<http://www.ifama.org>)), existem pelo menos cinco artigos publicados com esta temática, dos projetos feitos no Brasil que merecem atenção do leitor. O *site* é aberto e recomendamos ampla consulta neste periódico.

Da mesma forma, no *Journal of Chain and Network Science* (<http://www.wageningenacademic.com/jcns>), da Universidade de Wageningen, outro importante periódico sobre a temática de sistemas agroindustriais, encontram-se artigos que aplicaram essas metodologias.

Como temas de trabalho, seja para cursos de graduação e pós-graduação, como para estrategistas do agronegócio, recomendamos aplicarem estas metodologias em trabalhos finais de disciplinas em sistemas agroindustriais escolhidos, para prática de suas ferramentas analíticas.

## Referências

- ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. 3. ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1987.
- ANSOFF, H. I. *Corporate strategy: an analytic approach to business police for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BATALHA, M. O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. *Economics of strategy*. New York: John Wiley and Sons, 2000.
- BUZZELL, R. D.; ORTMEYER, G. Channel partnership streamline distribution. *Sloan Management Review*, Cambridge, MA, v. 36, nº 3, p. 85-96, Spring 1995.
- CALEMAN, S. M. Q. *Falhas de coordenação em sistemas agroindustriais complexos: uma aplicação na agroindústria da carne bovina*. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- CAMPOMAR, M. C. *Contribuições ao estudo de planejamento e confecção de planos em marketing: uma aplicação em concessionárias de automóveis*. 1982. 249 p. Tese (Livre-docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, New Series, London, v. 4, n° 16, p. 386-405, Nov. 1937.
- COREY, E. R.; CÉSPEDES, F. V.; RANGAN, V. K. *Going to market: distribution systems for industrial products*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1989. 394 p.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. *A concept of agribusiness*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1957. 136 p.
- DIGMAN, L. A. *Strategic management: concepts, decisions, cases*. 2. ed. Boston: BPI Irwin, 1990.
- FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. *Gestão & Produção*, v. 6, n° 3, p. 147-161, dez. 1999.
- \_\_\_\_\_; AZEVEDO P F.; SAES, M. S. M. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997. 285 p.
- FORD, D. Two decades of interaction, relationships and networks. In: NAUDÉ, P; TURNBULL, P W. *Network dynamics in international marketing*. Oxford: Pergamon, 1998. 321 p.
- GILLIGAN, C.; WILSON, R. M. S. *Strategic marketing planning*. Linacre House: Butterworth-Heinemann, 2002. 625 p.
- GOLDBERG, R. A. *Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange economies*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968. 256 p.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, Berlin, v. 16, Issue 2, p. 183-214, Spring 1995.
- HEIDE, J. B.; JOHN, G. Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 27, n° 1, p. 24-36, Feb. 1990.
- HENDERSON, B. D. *The logic of business strategy*. Cambridge, Mass.: Ballinger, 1984.
- JAIN, S. C. *Marketing planning & strategy*. 6. ed. Cincinnati: Thomson Learning, 2000.
- KOTLER, P. *Administração de marketing – análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 725 p.
- LAMBIN, J. J. *Marketing estratégico*. 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000. 756 p.
- LAS CASAS, A. L. *Plano de marketing para micro e pequena empresa*. São Paulo: Atlas, 1999. 156 p.
- LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. Integrating supply and network analysis: the study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*, Wageningen, NL, v. 1, n° 1, p. 7-22, Feb. 2001.
- LUSCH, R. F.; BROWN, J. R. Interdependency, contracting and relational behaviour in marketing channels. *Journal of Marketing*, Chicago, IL, v. 60, n° 4, p. 19-38, Oct. 1996.



- MACNEIL, I. R. The many futures of contracts. *Southern California Law Review*, Los Angeles, CA, v. 47, n° 3, p. 691-816, May 1974.
- MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: foco na decisão*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MÉNARD, C. *The economics of hybrid organizations*. Pantheon-Sorbonne: UP, 2002.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; JAMES, R. M. *The strategy process: concepts, contexts and cases*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.
- MOORE, J. L. *Writers on strategy and strategic management*. London: Penguin Books, 1992. 311 p.
- MORVAN, Y. *Fondements d'économie industrielle*. Paris: Economica, 1985.
- NASSAR, A. M. *Eficiência das associações de interesse privado: uma análise do agronegócio brasileiro*. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo.
- NEVES, M. F. Marketing and network contracts (agreements). *Journal on Chain and Network Science*, Wageningen, NL, v. 3, n° 1, p. 7-19, May 2003.
- \_\_\_\_\_. *Planejamento e gestão estratégica de marketing*. São Paulo: Atlas, 2005.
- NEVES, M. F.; ZUURBIER, P.; CAMPOMAR, M. C. A model for the distribution channels planning process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Atlanta, GA, v. 16, n° 6, p. 518-539, Oct. 2001.
- NORTH, D. C. Economic performance trough time. *The American Economic Review*, Pittsburgh, PA, v. 84, n° 3, p. 359-368, June 1994.
- OLSON, M. *A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. Tradução de Fabio Fernandez. São Paulo: Edusp, 1999. 201 p. Título original: *The logic of collective action: public and the theory of groups*.
- OMTA, S. W. F.; TRIENEKENS, J. H.; BEERS, G. Chain and network science: a research framework. *Journal on Chain and Network Science*, Wageningen, v. 1, n° 1, p. 1-6, Mar. 2001.
- PEARCE, J. A., II; ROBINSON, R. B., JR. *Strategic management: strategy formulation and implementation*. 3. ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1988. 988 p.
- RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction cost analysis: past, present and future applications. *Journal of Marketing*, Chicago, IL, v. 61, n° 4, p. 30-54, Oct. 1997.
- ROSEMBLOON, B. *Marketing channels*. 6. ed. Chicago, IL: The Dryden Press, 1999. 688 p.
- SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v. 39, n° 3, p. 255-263, jul./ago./set. 2004.
- SAES, M. S. M. Organizações e instituições. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- STERN, L.; EL ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. *Marketing channels*. 5. ed. New York: Prentice Hall, 1996. 576 p.

- WESTWOOD, J. O. *Plano de marketing*. São Paulo: Makron Books, 1995. 256 p.
- WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press, 1985.
- WOOD, M. B. *Marketing planning: principles into practice*. Harlow: Prentice Hall, 2004. 379 p.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. K.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. Tradução de Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000. 433 p.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 2. ed. London: Sage, 1994.
- ZYLBERSZTAJN, D. Entre o mercado e a hierarquia: análise de casos de quebra contratual no agribusiness. In: Congresso da SOBER – Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 34, 1996, Aracaju. *Anais...* Aracaju, SE: SOBER, ago. 1996, p. 671-688.
- \_\_\_\_\_. Papel dos contratos na coordenação agroindustrial: um olhar além dos mercados. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 43, nº 3, p. 385-420, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Relatório de consultoria – Estudo de Caso – Projeto BNDES*, 2011.
- \_\_\_\_\_.; FARINA, E. M. M. Q. Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the coasian firm. *International Food and Agribusiness Management Review*, College Station, TX, v. 2, nº 2, p. 249-265, June 1999.
- \_\_\_\_\_.; NEVES, M. F. (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

# 4

## Contratos e Coordenação

---

*Silvia M. de Queiroz Caleman*

A eficiência de um Sistema Agroindustrial<sup>1</sup> (SAG) fundamenta-se na capacidade de criação, sustentação e distribuição de valor. Para tanto os mecanismos de *coordenação* são imprescindíveis. A criação de valor está associada à inovação; a sustentação relaciona-se à maneira por meio da qual os agentes conseguem criar mecanismos que garantam a manutenção das vantagens competitivas num horizonte temporal e a distribuição do valor resulta do equacionamento dos problemas de apropriação, que podem resultar em conflitos e destruição do valor criado no SAG (CALEMAN, 2010).

Neste aspecto, ganha relevância o papel dos contratos na coordenação do agronegócio, sendo este considerado um instrumento de incentivo para a alocação eficiente dos recursos. Os contratos ganham ainda maior relevância diante da complexidade crescente do setor, decorrentes de mudanças estruturais dos mercados e de mudanças institucionais e tecnológicas que são observadas a cada dia.

Este capítulo está estruturado em quatro partes. Na primeira parte discutem-se os principais direcionadores do macroambiente que conferem maior complexidade à gestão do agronegócio. Na etapa subsequente, faz-se um breve resgate do conceito de contratos e, em específico, contratos formais e informais. Em seguida, avança-se com a argumentação dos tipos de contrato no agronegócio e com o papel destes para uma coordenação eficiente dos sistemas produtivos. Finaliza-se com a apresentação de um caso ilustrativo sobre relações contratuais.

---

<sup>1</sup> O conceito de Sistemas Agroindustriais (SAG) incorpora à abordagem de cadeia produtiva os aspectos do ambiente institucional, tais como as instituições de apoio e regulamentação, não sendo exclusivamente focado na transformação sequencial do produto (ZYLBERSZTAJN, 2000).

#### 4.1 Complexidade na gestão do agronegócio: alguns direcionadores para a adoção de contratos

As principais forças direcionando maior complexidade na gestão do agronegócio e que impactam no uso dos contratos envolvem:

- i) *concentração das estruturas de mercado*: crescente concentração nas indústrias de insumos e nas indústrias de transformação e processamento, com aumento de poder de mercado destas empresas, principalmente nos setores de proteína animal (suinocultura, avicultura e pecuária bovina),<sup>2</sup> grãos (soja), produção de sementes e agroquímicos.<sup>3</sup> Também, no varejo, observa-se um alto grau de concentração de mercado, tanto no Brasil<sup>4</sup> como em outros países, sendo raramente inferior a 50% nos países desenvolvidos (BUNTE; VAVRA, 2006);
- ii) *novos padrões de consumo*: em países desenvolvidos a preocupação com qualidade e segurança do alimento são fatores determinantes para o consumo, além de novos direcionadores como bem-estar animal e aspectos de sustentabilidade ambiental e social (VAVRA, 2009). Essas mudanças no padrão de consumo estão sendo observadas também nos países em desenvolvimento, visto o crescimento da renda e do processo de urbanização (DA SILVA, 2005);
- iii) *mudanças tecnológicas*: novas soluções tecnológicas são apresentadas para os desafios na área de logística e transporte com impactos na redução dos custos de transporte e na reorganização dos sistemas agroindustriais; avanços nas tecnologias de informação e comunicação, que facilitam a rastreabilidade dos produtos e garantem agilidade no processo de comunicação entre os agentes econômicos; inovações em tecnologias de produção, como a biotecnologia, que a exemplo do advento das sementes geneticamente modificadas incorporam questões relacionadas a proteção de direitos de propriedade, regulamen-

<sup>2</sup> De acordo com a USDA (2008), as quatro maiores indústrias de abate e processamento de suínos nos Estados Unidos responderam por 63% do abate em 2006 frente a uma participação de 32% em 1985. Da mesma forma, os quatro maiores frigoríficos de carne bovina apresentaram uma participação de mercado de 69% em 2006 diante de 29% em 1980.

<sup>3</sup> De acordo com Saes et al. (2009), O CR4 médio para a indústria de defensivos no Brasil é de 52% (isto é, as quatro maiores empresas do setor representam 52% do mercado) e o HHI médio é de 928. Tanto o Índice Herfindahl-Hirshman (HHI), quanto o CR4, são índices de concentração de mercado. Para uma descrição detalhada sobre índices de concentração de mercado ver: *SEAE/MF Documento de Trabalho n° 13*.

<sup>4</sup> De acordo com Aguiar e Figueiredo (2011), no Brasil, o CR5 do setor de varejo de alimentos tem se mantido em torno de 40%, sendo Carrefour, CBD (Companhia Brasileira de Distribuição) e Walmart as empresas líderes do setor.

tação, gerando impactos profundos nas formas de coordenação dos SAGs (DA SILVA, 2005; VAVRA, 2009).

- iv) *mudanças institucionais*: as regulamentações envolvendo especificações sobre qualidade dos produtos agropecuários, sejam sob o aspecto da qualidade intrínseca do produto (aspectos organolépticos, textura, conformidade etc.), ou relacionadas às questões de saúde e segurança (contaminação, presença de resíduos, rastreabilidade etc.), promovem mudanças no padrão de relacionamento dos agentes ao longo dos sistemas produtivos (SPERS; ZYLBERSZTAJN, 2009). Ainda, o advento de protocolos privados e públicos acerca de padrões relacionados à temática da sustentabilidade (Boas Práticas Agrícolas, Boas Práticas de Produção Pecuária, bem-estar animal etc.) e legislações específicas também geram alterações nos modos de contratação de produtos e serviços nos SAGs (CALEMAN et al., 2013). Entre outras legislações que alteraram substancialmente o ambiente institucional do agronegócio, destacam-se aquelas relacionadas à produção e comercialização de produtos geneticamente modificados<sup>5</sup> (MONTEIRO, 2010), aquelas que tratam da sanidade vegetal e animal e todo o aparato relacionado à legislação ambiental.<sup>6</sup> Em síntese, o redesenho dos sistemas de direito de propriedade é um fator determinante para mudanças no padrão institucional da relação dos agentes econômicos (ZYLBERSZTAJN, 2013).

Além desses fatores, Zylbersztajn (2013) aponta a crescente participação dos produtos agrícolas nacionais nos mercados internacionais, ora demandante em quantidade (China e outros mercados emergentes), ora em qualidade, o que impõe uma necessária flexibilidade tecnológica e organizacional nos sistemas de base agrícola no Brasil. Para o autor a complexidade é relacionada a fatores como “estabelecimento de contratos com parceiros internacionais, conhecimento dos ambientes institucionais regulatórios dos países de destino e desenvolvimento de mecanismos de monitoramento e de informações compatíveis com as necessidades” (ZYLBERSZTAJN, 2013, p. 206).

<sup>5</sup> O aparato legal que rege a produção e comercialização de produtos geneticamente modificados envolve um conjunto de leis no Brasil, entre outras: (i) Primeira Lei de Biossegurança (Lei nº 8.974/1995); (ii) Lei de Propriedade Intelectual (Lei nº 9.279/1996); (iii) Lei de Proteção de Cultivares (Lei nº 9.457/1997); e (iv) Nova Lei de Biossegurança (Lei nº 11.105/2005). Para maiores detalhamentos sobre o ambiente institucional brasileiro e americano que rege a transação de produtos transgênicos, vide Monteiro (2010).

<sup>6</sup> Lei dos Agrotóxicos – Lei nº 7.802 de 10/7/1989; Lei da Área de Proteção Ambiental – Lei nº 6.902 de 27/4/1981; Lei de Crimes Ambientais – Lei nº 9.605 de 12/2/1998; Lei da Engenharia Genética – Lei nº 8.974 de 5/1/1995; Lei da Fauna Silvestre – Lei nº 5.197 de 3/1/1967; Lei das Florestas – Lei nº 4.771 de 15/9/1965; Lei da criação do IBAMA – Lei nº 7.735 de 22/2/1989; Lei do Parcelamento do Solo Urbano – Lei nº 6.766 de 19/12/1979; Lei de Recursos Hídricos – Lei nº 9.433 de 8/1/1997; Novo Código Florestal – Lei nº 12.651/2012.

Em síntese, o agronegócio contemporâneo se reorganiza diante dos desafios impostos por cenários cada vez mais complexos e estimulantes, tornando-se, assim, mais competitivo e globalizado. Diante disso, os aspectos de coordenação tornam-se imprescindíveis para uma gestão eficiente dos sistemas produtivos. Maior e melhor coordenação das cadeias de valor são determinantes para a entrega de produtos e serviços na quantidade e com a qualidade demandada pelos consumidores. É neste contexto que se insere a discussão do papel dos contratos como instrumento de coordenação das relações entre os agentes econômicos do agronegócio.

## 4.2 Contratos e coordenação: base teórica

O termo *contrato* tem sido aplicado de modo genérico para diferentes tipos de acordos. Algumas definições remetem à dimensão legal dos contratos, enquanto outras se atêm mais aos aspectos normativos do padrão de relacionamento entre as partes envolvidas num processo de troca. Em linhas gerais, “a essência econômica do contrato é a promessa” (STAJN; ZYLBERSZTAJN; AZEVEDO, 2005, p. 103). Uma promessa pressupõe uma negociação entre partes distintas cujo resultado esperado ocorrerá em tempo futuro. Assim, risco é uma parte inerente dos contratos, e o padrão das garantias é uma variável chave para sua análise.

Sob a dimensão legal, contratos são compreendidos como promessas cuja garantia está lastreada no ambiente institucional formal – restrições e sanções amparadas pela legislação e todo o mecanismo judiciário formal (MASTEN, 1998). Com isso, a possibilidade de aplicação de sanções, lastreada no ambiente institucional formal, é fator preponderante para a execução eficiente dos contratos. Sob a dimensão normativa têm-se os acordos ou contratos informais, sendo o cumprimento da “promessa” garantido por mecanismos informais, como a reputação dos agentes (BARZEL, 1997).<sup>7</sup> O ambiente institucional informal compreende o conjunto de normas, costumes, tradições e padrões de conduta que regem a interação dos indivíduos e, por conseguinte, os acordos estabelecidos (NORTH, 1991).<sup>8</sup>

Posto isso, a qualidade do ambiente institucional formal, traduzida pelo claro delineamento dos direitos de propriedade, é fator importante para a eficiência das trocas contratuais. Da mesma forma, mecanismos reputacionais também oferecem garantias à transação, conferindo eficiência a contratos não

<sup>7</sup> Para maior detalhamento sobre teorias contratuais, vide Sztajn, Zylbersztajn e Azevedo. Economia dos contratos. In: Zylbersztajn e Sztajn (Org.). *Direito & Economia*, p. 102-136.

<sup>8</sup> De acordo com North (1991), instituições são as restrições criadas pelos homens para estruturar as interações econômicas, políticas e sociais, podendo ser formais (leis, regramentos formais, direitos de propriedade) e informais (sanções, costumes, tradições, códigos de conduta). As instituições ordenam o comportamento dos indivíduos e das organizações, reduzindo as incertezas.

formais. A questão central é o papel dos contratos (formais e informais) como mecanismos para a redução das incertezas do ambiente e do risco de comportamento oportunista.

Assim como o contrato provê regramentos para que as promessas sejam cumpridas, ele também é um instrumento que oferece os incentivos para a alocação eficiente dos recursos transacionados. Sob esse aspecto, os contratos buscam equalizar o problema da assimetria informacional, que por sua vez alimenta o potencial exercício de comportamento oportunista dos agentes (EISENHART, 1989).

Assim, quanto maior a assimetria informacional (AKERLOF, 1970) e quanto maior o número de contingências possíveis no horizonte temporal (incertezas), maiores são os custos da transação. Em outras palavras, custos de transação são os custos envolvidos com o desenho do contrato (identificação de itens de negociação, definição das cláusulas), com o processo de negociação, com a necessidade da criação das salvaguardas e os custos de monitorar o seu cumprimento e de resolver possíveis problemas após a sua execução (WILLIAMSON, 1985).

Os incentivos para a contratação envolvem: (i) *necessidade de alinhamento do interesse dos agentes econômicos*: contratos como instrumento para alinhar interesses conflitantes dos agentes econômicos; (ii) *compartilhamento de risco*: contratos como instrumentos eficientes para alocar recursos a partir do perfil de risco dos agentes econômicos; (iii) *poder de mercado*: contratos como instrumentos para aumentar ou exercer o poder das empresas dominantes; (iv) *contratos como instrumentos para ganhos de eficiência*: contratos como soluções híbridas para o problema da coordenação (VAVRA, 2009).

### *Governança por contratos*

Em termos teóricos, duas abordagens – “Teoria da Agência” e “Economia dos Custos de Transação (ECT)” – são frequentemente aplicadas para a compreensão das relações contratuais. Em ambas, a ideia do incentivo está presente. Na primeira, o incentivo é provido por meio de contratos desenhados *ex ante* em que risco e prêmios são alocados de modo a prover os incentivos necessários à transação. Para a ECT, os contratos são incompletos e envolvem, também, negociação *ex post*, dado que o pressuposto da racionalidade limitada<sup>9</sup> é parte relevante do modelo de análise. Para a ECT, diante de investimentos específicos<sup>10</sup> que criam a possibilida-

<sup>9</sup> A ideia de racionalidade limitada deriva do conceito de Simon (1961) de que os agentes são intencionalmente racionais, porém, o são de forma limitada. Sendo os agentes limitados em suas habilidades cognitivas, os contratos são necessariamente incompletos (AZEVEDO, 1996; HART, 1991; WILLIAMSON, 1991).

<sup>10</sup> Um ativo é considerado específico a uma transação à medida que alocações alternativas implicam perda de valor. A possibilidade de rompimentos contratuais é tanto maior quanto mais específico forem os ativos envolvidos, desde que a especificidade resulte na existência de quase rendas que podem ser capturadas na transação (WILLIAMSON, 1985; KLEIN et al., 1978).

de de captura de quase renda,<sup>11</sup> são as estruturas de governança que proveem os incentivos necessários para a ocorrência de transação (CALEMAN, 2010).

A Nova Economia Institucional (NEI), da qual a Economia dos Custos de Transação (ECT) é uma ramificação, trata a questão da coordenação a partir da ótica da eficiência em oposição à economia neoclássica que discute as escolhas organizacionais com base no poder dos agentes. Para este ferramental teórico, a eficiência não decorre da maximização do uso dos fatores de produção, conforme apregoada pela teoria neoclássica, mas a partir da adoção da melhor solução possível, logo factível, dentre todas as alternativas viáveis (WILLIAMSON, 1985; 1996). As linhas teóricas relacionadas à NEI<sup>12</sup> adotam a busca por eficiência como o objetivo que direciona a adoção dos mecanismos de coordenação (ou governança das transações), dando ênfase ao papel das instituições.

A Economia de Custos de Transação (ECT) analisa o mundo contratual a partir de dois pressupostos comportamentais: a racionalidade limitada e o oportunismo.<sup>13</sup> Para Williamson (1996), a existência de contratos incompletos responde por parte significativa dos problemas enfrentados pela economia das organizações. Estando a eficiência relacionada à minimização dos custos de transação, estruturas de governança alternativas à opção do mercado surgem como forma de coordenação das trocas entre as partes. Além dos pressupostos comportamentais, a identificação da estrutura que minimiza os custos de transação deve, também, considerar os atributos da transação: frequência,<sup>14</sup> especificidade de ativos<sup>15</sup> e incerteza. De acordo com Williamson (1985), dos três atributos considerados, a especificidade é a variável-chave para a escolha da forma de governança mais eficiente.

<sup>11</sup> Quase renda é o lucro *extra* obtido em uma negociação que ocorre conforme o esperado *versus* o lucro que seria obtido caso esta negociação não se concretizasse e se tivesse que apelar para uma segunda melhor opção (BESANKO et al., 2006).

<sup>12</sup> Nesse aspecto, refere-se, principalmente, ao conjunto de aportes teóricos representados pela Economia dos Custos de Transação (Williamson, 1985), Teoria do Agente Principal (Jensen; Meckling, 1976), Teoria Baseada nos Recursos (Barney, 1991) e Teoria dos Custos de Mensuração (Barzel, 1982).

<sup>13</sup> O comportamento oportunista dos agentes implica a possibilidade de rompimentos contratuais *ex post*, abrindo espaço para a ocorrência de “*moral hazard*”<sup>33</sup> e “*hold-up*”,<sup>33</sup> o que justifica a necessidade de se criarem salvaguardas nos contratos *ex ante*.

<sup>14</sup> Williamson (1985) classifica a frequência em recorrente ou ocasional e identifica os modos de governança mais eficiente ao combiná-la com a especificidade. A frequência relaciona-se com a regularidade da transação e, quando recorrente, implica a construção de reputação. A incerteza está associada tanto à disponibilidade da informação quanto à probabilidade de ocorrência de eventos que exigem que as estruturas de governança se adaptem às turbulências do ambiente (WILLIAMSON, 1985).

<sup>15</sup> De acordo com Williamson (1996), a especificidade de ativo pode ser classificada em: (i) especificidade de lugar; (ii) especificidade de ativos físicos; (iii) especificidade de ativos humanos; (iv) especificidade temporal; (v) ativos dedicados; e (vi) marca.



O modelo de alinhamento proposto por Williamson (1985, 1996) cria um *continuum* cujos extremos são as relações de mercado e a integração vertical, sendo o vetor de deslocamento a especificidade dos ativos envolvidos na transação. Sob esse prisma, as formas híbridas de governança surgem como esforços de alinhamento em prol da minimização dos custos de transação, situando-se em posição intermediária entre os extremos supracitados. Entre as formas híbridas de governança têm-se os contratos.

Assim, os contratos são entendidos como formas de governança que garantem os incentivos necessários para que as transações ocorram e, dada a sua incompletude, necessitam de salvaguardas para contemplar a incerteza do ambiente e a possibilidade de comportamento oportunista do agente. O ambiente institucional, por meio de alterações nas leis e regulamentações, podem promover deslocamentos nas soluções de equilíbrio derivadas das interações dos agentes.

### 4.3 Contratos no agronegócio: base empírica

A produção e a comercialização de produtos agropecuários podem ser organizadas por meio de contratos, envolvendo transações entre os produtores e as indústrias de insumo e/ou indústrias de transformação dos produtos primários (grãos, suínos, aves, bovinos, cana de açúcar etc.).

Os contratos agrícolas podem ser classificados em “contratos de comercialização” e “contratos de produção”. *Contratos de comercialização* são relacionados às trocas comerciais envolvendo produtos agropecuários a partir da propriedade rural, tendo como variáveis a definição do tipo de produto, quantidade, local de entrega, prazo de pagamento e preço. *Contratos de produção* envolvem a coordenação de todo o processo produtivo na propriedade rural e não somente a aquisição do produto final – produtores rurais são remunerados para conduzir o processo produtivo a partir do fornecimento de insumos ofertados pelo contratante e de acordo com padrões tecnológicos especificados previamente (MACDONALD; KORB, 2011). Os contratos de soja verde<sup>16</sup> e os contratos adotados na produção de suínos e frangos<sup>17</sup> são exemplos, respectivamente, de contratos de comercialização e contratos de produção.

<sup>16</sup> Contratos de soja verde é um arranjo contratual utilizado para o financiamento da lavoura de soja (custeio) por meio da compra antecipada do produto por parte das indústrias esmagadoras e das *tradings* ou para estabelecimento de preço de venda de modo a evitar o impacto da oscilação do preço na época da safra (REZENDE, 2008).

<sup>17</sup> Os contratos de produção (chamados “contratos de integração”), adotados principalmente nos sistemas produtivos da avicultura e suinocultura, estabelecem o preço, a forma de pagamento, as técnicas de produção, inclusive com adiantamento de insumos como ração e animais para engorda (leitão/ pintos de um dia), qualidade e quantidade do produto final. Em algumas situações, a agroindústria adianta crédito financeiro para o custeio da atividade produtiva. Por meio desses contratos, busca-se coordenar toda a cadeia produtiva, sendo a agroindústria o agente coordenador, atuando tanto na oferta de insumos (ração e animais) como comprador e processador da matéria-prima.

Além dos contratos de comercialização e de produção, Allen e Duek (2008) destacam como contratos agrícolas típicos os *contratos de aluguel de equipamentos* (aluguel de hora-máquina de tratores e equipamentos), *contratos de trabalho* (contratação de mão de obra específica para desenvolver alguma etapa do processo produtivo como colheita, plantio, tratamentos culturais etc.), *contratos agrários* (arrendamentos que podem ser pagos por unidade de área arrendada ou por participação na produção) e *contratos de serviço* (contratação de empresas especializadas na prestação de serviço para o campo como colheita, controle de pragas e doenças, alimentação do gado etc.). Os contratos envolvem diferentes métodos de pagamento (por hora/mês/safra, por empreita, por participação nos resultados de produção etc.) e impõem responsabilidades para ambas as partes como compartilhamento de insumos, obrigação de uso de determinada tecnologia, medidas de desempenho. Ainda, os contratos podem ser simples e de curto prazo ou complexos e de longo prazo.

De acordo com MacDonald e Korb (2011), os contratos responderam por 40% do valor da produção agrícola em 2008 nos Estados Unidos, representando um acréscimo substancial em relação à participação de 28% em 1991 e de 11% em 1969.

Os autores apontam que no mesmo período, 60,2% das atividades pecuárias foram organizadas por contratos nos Estados Unidos, enquanto para a agricultura este índice foi de 39,8%. No entanto, os autores apontam para uma tendência de estabilidade no uso de contratos para os próximos anos. A taxa de contratação em outros países é variada, sendo que no Japão, em 2005, 45,7% das propriedades com avicultura usavam contratos, 25,6% com suinocultura, 8,9% com bovinocultura de corte e 15,6% com produção de leite. Na Finlândia, em 2006, tem-se o uso de contratos em 82% das propriedades com suinocultura, 42% com pecuária de corte e 91% com pecuária de leite (VAVRA, 2009). A Tabela 4.1 apresenta a evolução do uso de contratos pelo agronegócio norte-americano.

Tabela 4.1 – Adoção de contratos por atividade nos Estados Unidos

	1996-97	2001-02	2008
Avicultura (corte e postura)	84%	92%	90%
Suinocultura	34%	62,5%	68%
Leite	59%	49%	54%
Bovinos	17%	21%	29%
Milho	13%	15%	26%
Soja	13%	9%	25%
Fumo	0,3%	53%	99%
Frutas	42%	42%	38%
Vegetais	28%	28%	39%

Fonte: Adaptada de MacDonald e Korb (2011).

Para o Brasil, Zylbersztajn (2005) estima que na avicultura pelo menos 59,5% da produção é organizada por meio de contratos, enquanto no setor de suínos este índice seja de 30% a 40%. O autor observa que estes índices devem estar subestimados, visto a escassez de dados sobre contratos do agronegócio no país. Em se tratando de carne bovina, não há estimativas, porém, as taxas de contratação são certamente inferiores às taxas observadas para aves e suínos.

Em resumo, em se tratando de estatísticas sobre uso de contratos no agronegócio constata-se carência de dados oficiais para as taxas de contratação na maior parte dos países (exceção para Estados Unidos que apresentam dados sistemáticos elaborados pelo Departamento de Agricultura Norte-Americano – USDA). Para aqueles que possuem estatísticas sobre o uso de contratos agrícolas, observam-se: (i) diferentes níveis de adoção de contratos no agronegócio a depender do país e da atividade agrícola/pecuária; e (ii) maior taxa de adoção de contratos nas atividades pecuárias, principalmente avicultura e suinocultura, e na produção de frutas e tabaco; e (iii) crescimento das relações contratuais no agronegócio nos últimos anos.

#### *Vantagens e desvantagens no uso de contratos*

Da Silva (2005) aponta um conjunto de vantagens e desvantagens na adoção de contratos agrícolas para governar as transações com a produção agropecuária. Sob a ótica do produtor rural, as vantagens são basicamente relacionadas à redução dos riscos e as desvantagens à possibilidade do exercício de poder de mercado pelas indústrias, notadamente com maior poder de barganha. O autor aponta, entre outras, as seguintes vantagens: (i) redução das incertezas relacionadas com a disponibilidade, qualidade e custos dos insumos; (ii) assistência técnica e gerencial, aumentando o valor e a produtividade; (iii) acesso a crédito e a mercados diferenciados e de alto valor agregado, especialmente para os produtores de baixa escala (agricultura familiar); e (iv) redução das incertezas associadas à volatilidade de preços.

Entre as desvantagens, sob o prisma da produção primária, têm-se: (i) possibilidade de rompimentos contratuais (“*hold-up*”) favorecidos por mudanças nos microambientes (econômico, institucional, político), alterações no padrão de demanda dos produtos (alegada não conformidade), abrindo espaço para ações oportunistas; (ii) dependência dos pacotes tecnológicos oferecidos pelas empresas; (iii) falta de transparência na determinação dos preços pelas indústrias, usando fórmulas complexas ou medidas de qualidade/quantidade não claramente compreendidas pelos produtores; (iv) perda de flexibilidade no aproveitamento das oportunidades de mercado, perda de contato com outros potenciais parceiros comerciais; (v) crescimento da especialização tendo como contrapartida os riscos relacionados às monoculturas intensivas em capital; e (vi) dependência dos produtores em relação às empresas contratantes além dos aspectos da pro-

dução agropecuária (serviços públicos, serviços sociais, transporte, assistência técnica etc.).

Sob a ótica das empresas contratantes, Da Silva (2005) relaciona como vantagens: (i) maior regularidade e padronização na oferta da matéria prima; (ii) maior conformidade quanto a atributos de qualidade e a padrões de segurança do produto; (iii) acesso ao fator terra como meio de produção, reduzindo os custos da integração vertical (redução dos custos com mão de obra, aprendizado e conhecimento especializados e menor imobilização do capital em terra); e (iv) redução de risco sob o ponto de vista dos agentes financiadores – acesso a crédito e a taxas de juros mais competitivas uma vez que o fornecimento da matéria-prima é garantida. Entre as desvantagens, destacam-se: (i) risco de rompimentos contratuais por parte dos produtores; (ii) os custos de transação com muitos produtores, muitas vezes dispersos geograficamente, são altos; (iii) risco do mal uso ou do desvio para outras atividades dos insumos ofertados pela empresa contratante; (iv) internalização dos custos de serviços adicionais como assistência, financiamento, transporte, monitoramento da qualidade etc.; (v) perda de flexibilidade na busca de fontes alternativas de suprimento da matéria-prima. e (vi) risco de prejuízo da imagem corporativa quando fornecedores adotam práticas inadequadas em seu processo produtivo (uso de práticas não amigáveis ao meio ambiente, bem-estar animal, força de trabalho etc.).

#### *Alguns cuidados para elaborar um contrato*

Pultrone e Da Silva (2012) propõem alguns princípios básicos para a “contratação responsável” no âmbito das firmas do agronegócio:

- i) *Propósitos em comum*: produtores e indústrias devem ter objetivos em comum de modo que o contrato promova uma relação de ganha-ganha;
- ii) *Aderência ao aparato legal*: os contratos devem respeitar as legislações vigentes, de modo a ter validade jurídica. Também, devem especificar claramente as responsabilidades e os direitos das partes, assim como o objeto no qual se baseia – produto ou serviço que constitui a obrigação/promessa;
- iii) *Formalização*: preferencialmente, o contrato deve ser formalizado (documento escrito) e nos casos de acordos verbais, ter-se uma ou mais testemunhas que não tenham interesse direto na relação estabelecida pelo acordo;
- iv) *Redação*: os contratos devem ser redigidos com linguagem clara e coerente, de fácil compreensão para ambas as partes;

- v) *Revisão*: contratos devem ser amplamente revisados antes de sua execução e para isto deve-se ter tempo hábil entre sua elaboração e execução; as partes devem ter o direito de cancelamento da negociação dentro de determinado período e ambas as partes devem possuir cópias assinadas;
- vi) *Divulgação e transparência*: deve-se ter ampla divulgação de todas as informações necessárias para a condução do acordo e ter transparência nas negociações para formação do preço, aspectos de qualidade e condições de suprimento e uso dos insumos;
- vii) *Negociação*: os contratos devem sempre prever a possibilidade de renegociação, seja para melhor alocar os riscos ou para maior flexibilidade diante das contingências;
- viii) *Prevenção de práticas desleais*: contratos não devem proibir ou desencorajar o diálogo entre as partes e entre elas e seus pares com vistas à avaliação e validação das cláusulas contratuais; deve-se cuidar para práticas de retaliação ou discriminação contra os direitos das partes de menor poder de barganha, no caso dos produtores rurais, de modo a manter o respeito e a confiança;
- ix) *Honrar os termos contratuais*: lealdade, confiança e respeito são importantes fatores de sucesso para a operacionalização dos contratos agrícolas;
- x) *Diálogo*: a estabilidade dos contratos é decorrente do diálogo aberto entre as partes e ampla comunicação; e
- xi) *Mecanismos para solução de disputas*: deve-se contar com uma terceira parte (árbitro) para o encaminhamento de soluções em caso de disputas que não possam ser resolvidas amigavelmente. Falhando a mediação, procedimentos judiciais devem ser acionados.

#### *Como a pesquisa tem visto o problema?*

Considerando sistemas agroindustriais como estrutura analítica, a tradição da pesquisa está em identificar os determinantes dos arranjos institucionais eficientes com base no contexto institucional e nas variáveis endógenas da transação (MAHONEY et al., 1994, LOADER, 1996, MENARD, 1996, ZYLBERSZTAJN; MACHADO FILHO, 2003, BOGETOFT; OLESEN, 2004).

Em se tratando dos aspectos de coordenação e seus desafios, Martinez (1999, 2002) e Martinez e Zering (2004) apresentam análises aprofundadas sobre o SAG de suínos e aves nos Estados Unidos. Raynaud et al. (2002, 2005), Menard e Valceschini (2005) exploram as particularidades de coordenação que envolvem atributos de qualidade. Zylbersztajn (1995), Zylbersztajn e Farina (1999), Zylbersztajn e Zuurbier (2009), Masten (1991), Lazzarini et al. (2001), Menard e Klein

(2004), James, Klein e Sykuta (2010), entre outros autores, discutem aspectos teóricos relacionados à coordenação e eficiência de sistemas agroindustriais.

O Quadro 4.1 apresenta um conjunto de autores e as problemáticas investigadas quanto à adoção de contratos no agronegócio em diferentes atividades produtivas. Por facilidade didática, os principais aspectos abordados nas pesquisas estão organizados em: (i) garantias e quebras contratuais; (ii) qualidade e certificação; (iii) formas de coordenação/governança; (iv) direitos de propriedade; (v) difusão e estabilidade; (vi) poder de contratos; e (vii) padrão de contratos. Cabe destacar que não se pretende fazer uma extensa revisão da literatura sobre o tema, mas somente apresentar algumas linhas de pesquisa e respectivos autores, abrindo-se, assim, um ponto de partida para pesquisas mais aprofundadas.

Quadro 4.1 – Contratos no agronegócio: principais aspectos abordados pela pesquisa

<b>Problemática</b>	<b>Produto</b>	<b>Autores</b>
Garantias/quebras contratuais	Carne bovina	Caleman e Zylbersztajn (2012)
	Tomate	Zylbersztajn e Nadalini (2007)
	Soja	Rezende e Zylbersztajn (2012)
	Carne bovina	Mazé e Menard (2010)
Qualidade/ certificação	Carne bovina	Caleman e Zylbersztajn (2011)
	Orgânicos	César, Batalha e Pimenta (2008)
Formas de coordenação/governança	Vitivinicultura	Zylbersztajn e Miele (2005)
	Ovos	Mizumoto e Zylbersztajn (2005)
	Diversos setores	Menard, 2013, MacDonald et al. (2004), MacDonald e Korb (2006, 2011)
	Citrus	Mello e Paulillo (2010)
	Avicultura/ suinocultura	Menard (1996), Martinez (2002), Martinez e Zering (2004)
Direito de propriedade	Sementes	Monteiro e Zylbersztajn (2013)
	Sementes	Alexander et al. (2003)
	Sementes	Goldsmith et al. (2006)
	Agroquímicos	Saes et al. (2009)
Difusão e estabilidade	Frango	Zylbersztajn e Nogueira (2002)
	Vários	James Jr, Klein e Sykuta (2010)
Poder de contrato	Aves	Souza e Zylbersztajn (2011)
	Citrus/cana	Ito e Zylbersztajn (2012)

Problemática	Produto	Autores
Padrão de contratos	Soja/crédito	Florêncio, Zylbersztajn e Klein (2010)
	Biodiesel	Watanabe e Zylbersztajn (2013)
	Orgânicos	Cunha, Saes e Mainville (2013)
	Arrendamento	Allen e Luek (1993)
	Crédito	Chaddad e Lazzarini (2003)
	Milho	Cruz Junior et al. (2011)
	Fertilizantes	Paes Leme e Zylberztajn (2008)
	Frutas	Sampaio (2007)
	Suínocultura	Miele e Waquil (2007)

Fonte: Os autores.

A pesquisa esbarra na dificuldade de levantamento de dados sobre os padrões contratuais no agronegócio. Algumas iniciativas para a consolidação de banco de dados sobre o tema devem ser ressaltadas, tais como as pesquisas conduzidas no âmbito do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (ERS/USDA),<sup>18</sup> com um levantamento sistemático de informações sobre adoção de contratos pelo agronegócio norte-americano. Também, nos Estados Unidos, o centro de pesquisa CORI – *Contracts & Organizations Research Institute* da Universidade de Missouri disponibiliza, desde 2000, abrangente base de dados sobre contratos no agronegócio norte-americano, contendo mais de 690.000 contratos.<sup>19</sup> Reconhecendo a importância de uma base de dados sobre contratos agrícolas, a FAO – *Food and Agriculture Organization of the United Nations* possui um centro de pesquisa – *Contract Farming Resource Centre*,<sup>20</sup> onde orientações práticas, dúvidas e pesquisa sobre relações contratuais no agronegócio, em diversos países, podem ser encontradas.

Inspirados por essas iniciativas identifica-se como necessidade urgente o desenvolvimento de bases de dados sobre contratos agrícolas no Brasil. Cabe ressaltar que o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas) inicia a solicitação de informações sobre este tema nos censos agropecuários, porém, muito ainda poderá ser feito por centros de pesquisas e outras instituições. Dada a relevância do setor para a economia nacional, sua crescente participação nos mercados internacionais e a complexidade atual dos sistemas de base agrícola, estas informações constituem subsídio estratégico para a formulação de políticas públicas e privadas.

<sup>18</sup> Algumas pesquisas já citadas neste capítulo (MacDonald et al., 2004; MacDonald e Korb, 2006, 2011; Martinez, 2002; Martinez e Zering, 2004) são exemplos dos esforços de pesquisa da USDA.

<sup>19</sup> Para maiores informações, acesse <<http://cori.missouri.edu/>>.

<sup>20</sup> Para maiores informações, acesse <<http://www.fao.org/ag/ags/contract-farming/en/>>.

Caso:<sup>21</sup> “As relações contratuais na indústria de defensivos agrícolas”

Com o intuito de clarificar o argumento apresentado neste capítulo, apresenta-se o “caso” das relações contratuais na indústria de defensivos agrícolas no Brasil. De modo geral, contratos se fazem presentes no mercado de agroquímicos, notadamente, nas transações estabelecidas entre revendas e produtores rurais e entre cooperativas e seus associados. Nestas transações, o aspecto mais relevante é relacionado ao financiamento da compra e ao fluxo financeiro entre os agentes. Existem diferentes modalidades de compra, a saber: compra a vista, compra a prazo e compra “prazo safra”. As compras a vista e a prazo ocorrem como as transações comerciais tradicionais. Nas compras de prazo safra, o pagamento é feito em espécie, modalidade caracterizada como um contrato de troca de insumo por grãos, especificamente a soja.

Para as revendas efetivarem esta troca, uma sofisticada arquitetura contratual faz-se necessária, de modo a prover garantias ao sistema. Empresas de defensivo, por não atuarem no setor de comercialização de grãos, firmam parcerias com *traders* com o intuito de facilitar a operação. A empresa de defensivo, uma vez firmada a parceria, informa a revenda sobre a disponibilidade do arranjo. Cabe à revenda, então, efetivar a troca com os produtores. Produtores estabelecem um contrato com a revenda e esta firma um contrato com a *trader*. O pagamento da revenda é realizado pela *trader*, a qual recebe a soja do produtor. Contratos são sempre realizados com aval de uma Cédula de Produtor Rural (CPR)<sup>22</sup> de primeiro grau, sendo esta registrada em cartório. Geralmente, produtores com baixo capital de giro aderem a este tipo de transação, embora esta modalidade não seja exclusiva deste perfil de produtores.

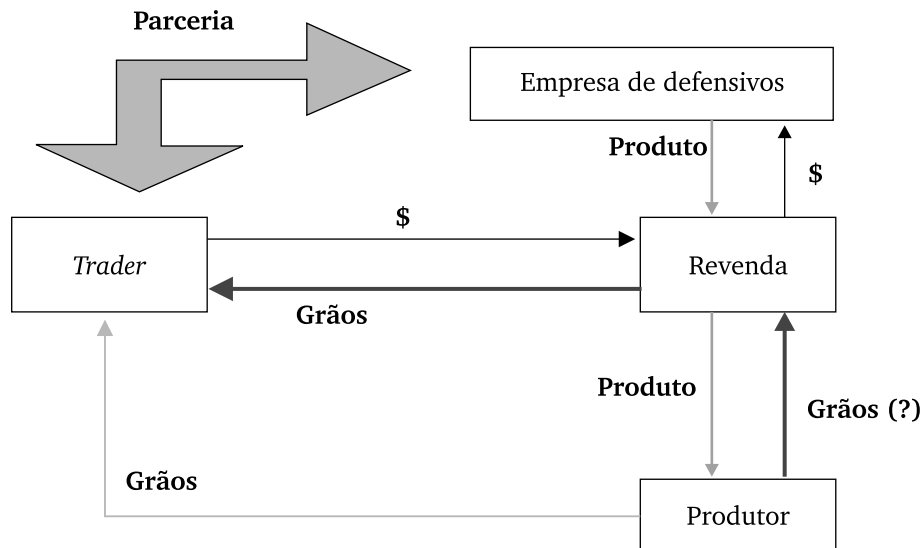
Com o intuito de viabilizar a operação de entrega dos grãos, algumas revendas mantêm armazéns próprios para recebimento do produto e posterior encaminhamento ao *trader*. Entretanto, são poucas as revendas que prestam efetivo serviço de armazenagem. Em geral, a operação exige que as revendas acompanhem todo o processo de entrega do grão a armazéns credenciados na região. Caso não façam esse monitoramento, revendas podem ser judicialmente acionadas sob a alegação de falha no atendimento às prerrogativas contratuais.

<sup>21</sup> Este caso é parte do estudo coordenado por Saes et al. (2009), desenvolvido pelo PENSA (Centro de Conhecimento em Agronegócio – FEA/USP) a pedido da Confederação Nacional de Agricultura (CNA).

<sup>22</sup> Cédula de Produto Rural (CPR) é um título emitido por produtores rurais, suas cooperativas de produção e associações, com a finalidade de obtenção de recursos para desenvolver sua produção ou empreendimento (para maiores detalhes, acesse <[www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)>).



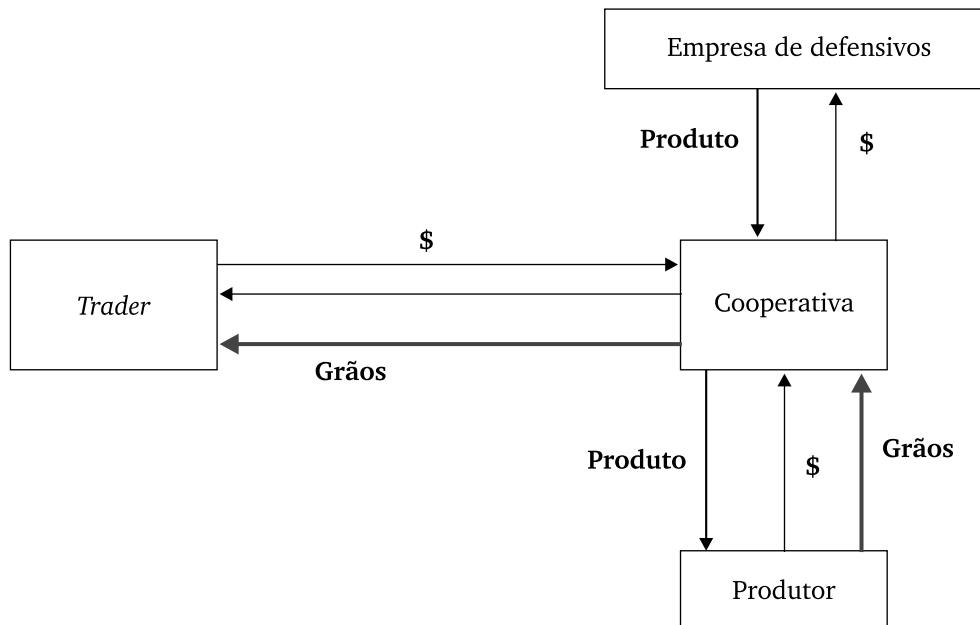
Figura 4.1 – Caracterização da relação de troca via revenda



A transação entre uma cooperativa e um produtor-associado ocorre de forma similar àquela entre revenda e produtor. Cooperativas vendem insumos e ocasionalmente recebem os grãos para beneficiamento e armazenagem. Em geral, cooperativas estimam a demanda de defensivos de seus associados e realizam a compra junto aos fornecedores. A venda de defensivos também pode ser a vista, a prazo ou a prazo-safra.

A venda a vista e a prazo ocorre conforme descrito no caso da relação entre produtor e revenda, exceto pelo fato de que a cooperativa pode, em tese, ofertar produtos a melhores preços. Quanto à venda sob a modalidade de prazo-safra, a cooperativa que porventura também receba grãos pode ela mesma estabelecer um contrato de troca de insumos por grãos com seus associados, comercializando o produto final com a *trader*. Conforme já descrito, as cooperativas podem receber crédito das *traders* e pagar este financiamento com produtos ou em espécie.

Figura 4.2 – Caracterização da relação de troca via cooperativa



Agentes do setor de vendas informam que contratos de troca de insumo por grãos representam entre 20% e 25% das transações. Agentes do setor cooperativo, por sua vez, afirmam que a importância desta modalidade foi maior no passado, sendo utilizada atualmente, sobretudo, por produtores menos capitalizados.

Um aspecto relevante sobre os contratos de troca refere-se à sua possível quebra intencional. Quebras contratuais podem ocorrer, sendo comuns no passado principalmente em função de problemas climáticos (seca) e da valorização do produto. De particular interesse, todavia, é o fato de que a possibilidade de quebra intencional dos contratos adiciona um ingrediente de reputação às relações entre empresa, revenda/cooperativa e produtor. Relatos do setor apontam que a ocorrência de quebras contratuais no passado induziu as empresas a se tornarem muito mais rigorosas na formatação deste tipo operação, inclusive na seleção dos produtores rurais.

### Questões para debate

1. Qual o papel dos contratos na gestão do agronegócio contemporâneo?
2. Como a utilização de contratos confere eficiência nas transações entre os agentes econômicos de um SAG?

3. Sob a ótica de agricultores de pequeno porte, quais as vantagens e desvantagens da adoção de contratos de produção (“contratos de integração”) com as agroindústrias?
4. Em sua opinião, como a pesquisa que trata do tema “contratos e agronegócio” pode contribuir para a definição de políticas públicas e privadas?

## Referências

AGUIAR, D. R. D.; FIGUEIREDO, A. M. Poder de mercado no varejo alimentar: uma análise usando os preços do estado de São Paulo. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 49, n° 4, p. 967-990, 2011.

AKERLOF, George. The market for “lemons”: quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, v. 84, n° 3, p. 488-500, 1970.

ALEXANDER, C.; CORNEJO, J. F.; GOODHUE, R. E. Effects of the GM controversy on IOWA corn-soybean farmers’ acreage allocation decisions. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, v. 28, n° 3, p. 580-595, 2003.

ALLEN, D. W.; LUEK, D. Transaction costs and the design of cropshare contracts. *RAND Journal of Economics*, v. 24, n° 1, 1993. p. 78-100.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Agricultural contracts. In: MENARD; SHIRLEY (Org.). *Handbook of new institutional economics*, 2008. p. 465-490.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. *Integração vertical e barganha*. 1996. Tese (Doutorado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Departamento de Economia, Faculdade de Economia Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, v. 17, n° 1, p. 99-120, 1991.

BARZEL, Yoram. Measurement cost and the organization of markets. *The Journal of Law and Economics*, v. XXV, p. 27-48, Apr. 1982.

\_\_\_\_\_. *Economic analysis of property right*. 2. ed. Cambridge: University Press, 1997.

BESANKO, David et al. *A economia da estratégia*. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

BOGETOFT, Peter; OLESEN, Hendrick B. *Design of production contracts*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2004.

BUNTE, F.; VAVRA, P. *Changes in retail buying behaviour and the impact on structure and returns in agriculture*. OECD Directorate for Food, Agriculture and Fisheries, Committee for Agriculture, 2006.

CALEMAN, S. M. Q. *Falhas de coordenação em sistemas agroindustriais complexos: uma aplicação na agroindústria da carne bovina*. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Departamento de Adminis-

tração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

\_\_\_\_\_; MONTEIRO, G. F. A.; QUEIROZ, A. A. F. S. L.; LOPES, J. C. J. Netsystems: a framework to analyze sustainable agrichains. X WAGENINGEN INTERNATIONAL CONFERENCE ON CHAIN AND NETWORK MANAGEMENT, Holanda, 2012.

\_\_\_\_\_; ZYLBERSZTAJN, D. Falta de garantias e falhas de coordenação: evidências do sistema agroindustrial da carne bovina. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 50, nº 2, p. 223-241, 2012.

\_\_\_\_\_; ZYLBERSZTAJN, D. Failures in incentive transmission along Brazil's quality beef chain. *Journal on Chain and Network Science*, v. 11, nº 3, p. 251-262, 2011.

CESAR, A. S.; BATALHA, M. O.; PIMENTA, M. L. A certificação orgânica como fator estratégico na governança das transações no mercado de alimentos. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 10, nº 3, p. 376-386, 2008.

CHADAD, F. R.; LAZZARINI, S. G. Relações contratuais de crédito agrícola e o papel dos agentes financeiros privados: teoria e evidências dos EUA. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 41, nº 3, p. 29-52, 2003.

CRUZ JUNIOR, J. C. et al. O excesso de confiança dos produtores de milho no Brasil e o uso de contratos futuros. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 49, nº 2, p. 369-390, 2001.

CUNHA, C. F.; SAES, S. M. M.; MAINVILLE, D. Y. Análise da complexidade nas estruturas de governança entre supermercados e produtores agrícolas convencionais e orgânicos no Brasil e nos Estados Unidos: a influência do custo de transação e de mensuração. *R. Adm.*, v. 48, nº 2, p. 341-358, 2013.

DA SILVA, C. A. *The growing role of contract farming in agri-food systems development: drivers, theory and practice*. FAO, Rome, 2005. Disponível em: <[http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/ags/publications/AGSF\\_WD\\_9.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/AGSF_WD_9.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2013.

EISENHARDT, Kathleen. M. Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, v. 14, nº 1, p. 57-74, jan. 1989.

FLORENCIO, L. A.; ZYLBERSZTAJN, D.; KLEIN, P. G. Determinants of contractual arrangements in agricultural credit transactions. *R. Adm.*, São Paulo, v. 45, nº 3, p. 209-220, 2010.

GOLDSMITH, P. D.; RAMOS, G.; STEIGER, C. Intellectual property piracy in a North-South context: empirical evidence. *Agricultural Economics*, v. 35, p. 335-349, 2006.

HART, O. Incomplete contracts and the theory of the firm. In: WILLIAMSON, Oliver E.; WINTER, Sidney G. (Org). *The nature of the firm: origins, evolution and development*. New York: Oxford University Press, 1991, p. 138-158.

ITO, N. C.; ZYLBERSZTAJN, D. Strategy of contract: power, change and appropriation. In 7th Research Workshop on Institutions and Organizations (RWIO). Center for Organization Studies – CORS. São Carlos/SP, 2012.

JAMES, H. S.; KLEIN, P. G.; SYKUTA, M. E. The adoption, diffusion and evolution of organizational form: insights from the agrifood sector. *Managerial and Decision Economics* (forthcoming), 2010. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=980301>>. Acesso em: 7 jul. 2013.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of financial economics*, v. 3, nº 4, p. 305-360, Oct. 1976.

KLEIN, B. et al. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *The Journal of Law and Economics*, v. 21, nº 2, p. 297-326, 1978.

LAZZARINI, Sergio G. et al. Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*, v. 1, nº 1, p. 7-22, 2001.

LOADER, Rupert. Transaction costs and relationships in agri-food systems. In: TRIEKENENS, J.; ZUURBIER, P. J. P. (Org.). Second International Conference on Chain Management in Agribusiness and the food Industry. Wageningen University, Netherlands, p. 417-429, May 1996.

MACDONALD, J. M. et al. Contracts, markets, and prices: organizing the production and use of agricultural commodities. Eletronic report from Economic Research Service (USDA), 2004. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

\_\_\_\_\_; KORB, P. *Agricultural contracting update: contracts in 2003*. Eletronic report from Economic Research Service (USDA), 2006. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. *Agricultural contracting update: contracts in 2008*. Eletronic report from Economic Research Service (USDA), 2011. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

MAHONEY, Joseph T. et al. *Spot markets, vertical contracting and vertical financial ownership: competition among organizational forms*. In: Research Conference, "Interactions between public policies and private strategies in the food industry", Montreal, June 1994.

MARTINEZ, Steve W. *Vertical coordination in the pork and broiler industries: implication for pork and chicken products*. Eletronic report from Economic Research Service (USDA). Agricultural economic reporte nº 777, 1999. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov>>. Acesso em: 10 abr. 2008.

\_\_\_\_\_. *Vertical coordination of market systems: lessons from the poultry, egg and pork industries*. Eletronic report from Economic Research Service (USDA). Agricultural economic reporte n. 807, 2002. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov>>. Acesso em: 10 abr. 2008.

\_\_\_\_\_; ZERING, Kelly. *Pork quality and the role of market organization*. Eletronic report from Economic Research Service (USDA). Agricultural economic reporte nº 835, 2004. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov>>. Acesso em: 10 abr. 2008.

MASTEN, S. E. *Transaction costs economics and the organization of agricultural transactions*. In: WORLD FOOD SYSTEMS PROJECT SYMPOSIUM: Examining the economic theory for vertical coordination. Chicago, Oct. 1991.

MASTEN, S. E. Contractual choice. *Encyclopedia of Law & Economics*, Elgar, 1998. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract\\_id=142933](http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=142933)>. Acesso em: 5 jul. 2013.

MAZÉ, A.; MENARD, C. Private ordering, collective action, and the self-enforcing range of contracts. *European Journal of Law and Economics*, v. 29, n° 1, p. 131-153, 2010.

MELLO, F. O. T.; PAULILLO, L. F. O. Formas plurais de governança no sistema agroindustrial citrícola paulista. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 48, n° 1, p. 135-159, 2001.

MENARD, Claude. On clusters, hybrids and other strange forms: the case of the French poultry industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v. 152, n° 1, p. 154-183, 1996.

\_\_\_\_\_. Plural forms of organizations: where do we stand? *Managerial and Decision Economics*, 34: 3-5, p. 124-139.

\_\_\_\_\_; KLEIN, Peter G. Organizational issues in the agrifood sector: toward a comparative approach. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 86, n° 3, p. 746-751, 2004.

\_\_\_\_\_; VALCESCHINI, Egizio. New institutions for governing the agri-food industry. *European Review of Agricultural Economics*, v. 32, n° 3, p. 421-440, 2005.

MIZUMOTO, F. M.; ZYLBERSZTAJN, D. A coordenação simultânea de diferentes canais como estratégia de distribuição adotada por empresa de avicultura de postura. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, v. 8, n° 2, p. 147-159, 2006.

MIELE, M.; WAQUI, P. D. Estrutura e dinâmica dos contratos na suinocultura de Santa Catarina: um estudo de casos múltiplos. *Estudos econômicos*, v. 3, n° 4, p. 817-847, 2007.

MONTEIRO, G. F. A. *Direitos de propriedade, estratégia e ambiente institucional*. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

\_\_\_\_\_; ZYLBERSZTAJN, D. Economic governance of property rights: a comparative analysis on the collection of royalties in genetically modified soybean seeds. *Revista de Economia e Sociologia Rural* (Impresso), v. 51, p. 27-46, 2013.

NORTH, Douglas C. Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, v. 5, n° 1, p. 97-112, 1991.

PAES LEME, M. F.; ZYLBERSZTAJN, D. Determinantes da escolha de arranjos institucionais: evidências na comercialização de fertilizantes para soja. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 46, n° 2, p. 517-546, 2008.

PULTRONE, C.; DA SILVA, C. A. Guiding principles for responsible contract farming operations. *FAO: Rural Infrastructure and Agro-industries division*, 2012. Disponível em: <<http://www.fao.org/docrep/016/i2858e/i2858e.pdf>>. Acesso em: 7 jul. 2013.

RAYNAUD, Emmanuel et al. Alignment between quality enforcement devices and governance structures in the agro-food vertical chains. *Journal of Management and Governance*, v. 9, n° 1, p. 47-77, 2005. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/content/102940/?v=editorial>>. Acesso em: 30 maio 2010.

REZENDE, C. L. *Pacta sunt servanda? Quebra dos contratos de soja verde*. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

\_\_\_\_\_. ZYLBERSZTAJN, D. *Pacta Sunt Servansa versus the social role of contracts: the case of Brazilian agriculture contracts*. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 50, nº 2, p. 207-221, 2012.

SAES, M. S. M. et al. *Organização dos mercados de insumos e relações com a agricultura*. *Relatório PENSA* (desenvolvido a pedido da Confederação Nacional de Agricultura – CNA), 2009.

SAMPAIO, L. M. B. *Modelo principal-agente para contratos entre pequenos produtores e empresa exportadora de manga no Rio Grande do Norte*. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 45, nº 4, p. 879-898, 2007.

SOUZA, J. P.; ZYLBERSZTAJN, D. *Poder de mercado e poder de contrato envolvendo integrados cooperados e não cooperados: percepção na cadeia de frangos*. *Informações econômicas*, v. 41, nº 7, p. 41-53, jul. 2011.

SPERS, E. E.; ZYLBERSZTAJN, D. *Public and private mechanisms in food safety*. In: ZYLBERSZTAJN, D.; OMTA, O. (Org.). *Advances in supply chain analysis in agri-food systems*. São Paulo: Singular, 2009. p. 129-144.

SZTAJN, R.; ZYLBERSZTAJN, D.; AZEVEDO, P. F. *Economia dos contratos*. In: ZYLBERSZTAJN e SZTAJN (Org.). *Direito & Economia*, p. 102-136, 2005.

USDA. *Grain Inspection, Packers and Stockyards Administration*, GIPSA SR-0801, 2008. Disponível em: <[http://archive.gipsa.usda.gov/pubs/2006\\_stat\\_report.pdf](http://archive.gipsa.usda.gov/pubs/2006_stat_report.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2013.

VAVRA, P. *Role, usage and motivation for contracting in agriculture*. OECD Food, Agriculture and fisheries papers nº 16, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1787/225036745705>>. Acesso em: 15 jun. 2013.

WATANABE, K.; ZYLBERSZTAJN, D. *Building supply systems from scratch: the case of the castor bean for biodiesel chain in Minas Gerais, Brazil*. *International Journal on Food System Dynamics*, v. 3, nº 2, p. 185-198, 2012. Disponível em: <<http://www.fooddynaics.org>>. Acesso em: 8 jul. 2013.

ZYLBERSZTAJN, Decio. *Estruturas de governança e coordenação do agribusines: uma aplicação da nova economia das instituições*. 1995. Tese (Livre-Docência), Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

\_\_\_\_\_. *Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial*. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, F. N. (Org.). *Gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 1-21.

\_\_\_\_\_. *Papel dos contratos na coordenação agroindustrial: um olhar além dos mercados*. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 43, nº 3, p. 385-420, 2005.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Administração de sistemas de base agrícola: análise de fatores críticos. *R. Adm.*, v. 48, n° 2, p. 203-207, 2013.

\_\_\_\_\_; FARINA, Elizabeth M. M. Q. Strictly Coordinated Food-Systems: exploring the limits of the Coasian Firm. *International Food and Agribusiness Management Review*, Santa Clara University: Pergamon, v. 2, n° 2, p. 249-265, 1999.

\_\_\_\_\_; MACHADO FILHO, Claudio Antonio P. Competitiveness of meat agribusiness chain in Brazil and Latin America. *Working paper* n° 00/010, Sept. 2000. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/index.htm>>. Acesso em: 4 maio 2009.

\_\_\_\_\_; NADALINI, L. B. Explaining agro-industrial contract breaches: the case of Brazilian tomatoes processing industry. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 45, n° 4, p. 899-920, out./dez. 2007.

\_\_\_\_\_; NOGUEIRA, Antonio Carlos Lima. Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. *Economia e Sociedade*, v. 11, n° 2, p. 329-346, 2002.

\_\_\_\_\_; ZUURBIER, Peter. A Non-naive explanation of trust: avoiding mistaken decisions for agribusiness chain management. In: ZYLBERSZTAJN, D.; OMTA, O. (Org.). *Advances in supply chain analysis in agri-food systems*. São Paulo: Singular, 2009. p. 17-29.

WILLIAMSON, Oliver E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracts*. New York: The Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, p. 269-296, 1991.

\_\_\_\_\_. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996.



# 5

## Contratos: Conflitos e Soluções

---

*Christiane Leles Rezende De Vita*

### 5.1 Introdução

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os conflitos contratuais recorrentes nos sistemas agroindustriais, particularmente aqueles que ocorrem entre o setor agrícola e a indústria de processamento. O capítulo explora também as soluções encontradas nas disputas pós-contratuais, incluindo, mas não se limitando a, os mecanismos judiciais. A discussão sobre os principais conflitos entre os atores envolvidos na transação, bem como a ilustração com casos históricos, podem levar à adequação dos arranjos contratuais e, conseqüentemente, a redução de custos de transação, melhoria das relações e eficiência dos sistemas agroindustriais.

### 5.2 Conceito e fundamento teórico

Os conflitos são inerentes às relações humanas. Ocorrem nas relações sociais, familiares e nas relações econômicas. Pelos efeitos pecuniários potenciais, os conflitos devem ser gerenciados, e, se possível, evitados. Nos agronegócios não poderia ser diferente.

Este capítulo trata dos contratos e seus conflitos sob a ótica da Análise Econômica do Direito e das Organizações. Esta abordagem é adequada para a análise por considerar a existência dos custos de transação e dos pressupostos comportamentais de racionalidade limitada e possibilidade de ação oportunista, além de

flexibilizar a hipótese de que as instituições evoluem necessariamente de modo eficiente (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005).

Zylbersztajn (2005) afirma que os contratos existem para controlar a variabilidade e mitigar riscos, amparando e aumentando o valor das transações. Para Masten (2000), o que diferencia contrato de uma mera transação é, no caso de conflitos, a possibilidade de os envolvidos invocarem o mecanismo formal de solução de disputas e o poder coercitivo do Estado.

O mecanismo formal de solução de disputas é parte do ambiente institucional, formado por entidades que determinam as normas que serão seguidas e o sistema que as implementa. As instituições têm a função básica de controlar as incertezas na sociedade, limitando as ações dos agentes e assim viabilizando as transações. North (1990, p. 3) considera as instituições como as “regras do jogo” da sociedade. No seu conjunto, as instituições formam a matriz de incentivos que pautam as interações humanas, tanto sociais, como políticas e econômicas. Segundo o referido autor, ao longo da história, as instituições evoluem no sentido de estabelecer a ordem e reduzir a incerteza durante as transações (NORTH, 1991, p. 97).

Os pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e a possibilidade de ação oportunística estão diretamente relacionados com a possibilidade de quebras contratuais. Racionalidade limitada é uma característica natural do ser humano, ou seja, é impossível ou muito custoso conseguir e/ou processar todas as informações necessárias para pautar a tomada de decisão, como, por exemplo, para elaborar contratos sem deixar espaço que permita a ação oportunística da outra parte. Já a definição de oportunismo está relacionada à ação dos indivíduos na busca do autointeresse, busca essa qualificada por Williamson como busca com avidez. Um indivíduo pode ter uma informação privilegiada sobre a realidade de outro agente e, com base nisso, agir oportunisticamente, aproveitando a situação em seu benefício (ZYLBERSZTAJN, 1995).

O comportamento oportunista deve ser principalmente previsto quando há possibilidade de apropriação de quase rendas decorrentes de investimentos em ativos específicos e ausência de salvaguardas. Ou seja, quando apenas uma das partes faz investimento específico e gera quase rendas apropriáveis, sem a presença de salvaguardas, existe uma possibilidade real de apropriação oportunista pós-contratual, que aumenta de acordo com a possibilidade de ganhos (KLEIN; CRAWFORD; ANCHIAN, 1978; ZYLBERSTAJN, 2005).

É claro que existem custos e benefícios em decorrência de um conflito contratual. Cada agente avalia se os ganhos serão maiores do que as sanções jurídicas, multas passíveis de coerção judicial e/ou sanções econômicas que são aquelas não escritas no contrato, mas que poderão prejudicar negócios no futuro, como por exemplo o efeito reputacional (KLEIN, 1992).

Nas relações contratuais de longo prazo, a punição para o rompimento não depende necessariamente de uma terceira parte, pois as ações são autocontro-

láveis, a punição pode ser o rompimento da relação nos anos seguintes. Esta é a chamada estratégia de gatilho, qual seja: se uma empresa rompe o contrato em um período, será punida em todos os outros. A decisão entre cooperar ou não dá-se com base no valor presente e futuro da relação (BAKER; GIBBONS; MURPHY, 2002).

Watanabe (2007) discute a questão da quebra eficiente de contratos. Segundo a autora, a quebra contratual é considerada eficiente quando os benefícios decorrentes são maiores do que as perdas geradas para o credor, porém a autora argumenta que os prejuízos são de difícil mensuração, sobretudo quando os agentes fazem parte de um sistema agroindustrial, como produtores rurais e agroindústrias processadoras. Além dos prejuízos pecuniários causados à agroindústria, que possui compromissos com os demais agentes do SAG, Watanabe também argumenta que o produtor rural poderá ter prejuízos nas relações seguintes em decorrência da sua reputação fragilizada.

### 5.3 Tipologia dos principais conflitos e mecanismos de solução de disputas

Uma das razões para a celebração de um contrato é a alocação do risco inerente ao negócio. No entanto, não existe contrato perfeito, pois, como já discutido, a racionalidade é limitada, não sendo possível prever todas as condições futuras. Os conflitos mais comuns entre a agricultura e a indústria processadora são:

- Conflitos de preços. Estes conflitos são típicos em casos de contratos de compra e venda futura, quando há uma mudança brusca nas condições de mercado que levam a um descolamento relevante entre o preço contratual e o de mercado. Também resultam do mecanismo de poder monopsônico da indústria, que, por ser mais concentrada, age em busca da captura de parte do excedente do produtor.
- Conflitos sobre exigências ambientais e trabalhistas. A lei brasileira é clara em relação aos referidos temas, como no caso da responsabilidade por danos ambientais ser compartilhada entre produtores, indústria e varejo. Muitas vezes, esta temática representa fonte de conflitos entre fornecedores e processadores.
- Conflitos sobre características ou atributos de qualidade do produto não plenamente definidas *ex ante*, ou com elevado custo de mensuração *ex post*. São exemplos deste conflito a identificação *a posteriori* de resíduo de determinado defensivo agrícola que não deveria ter sido usado na produção, ou outros tipos de assimetrias informacionais que afetam os custos de transação.

- Conflitos sobre atributos que implicam em custos para outros agentes do SAG. Este conflito pode ser exemplificado por exigências por atributos que implicam no aumento de custos, como por exemplo porcentagem de gordura na carne não definida em contrato, ou identificação de origem de animais.
- Conflitos sobre atributos de difícil mensuração. Exigência de determinadas características ou formas de produção que não são observadas a baixo custo, como por exemplo boas práticas de produção agrícola ou mesmo controle da utilização de agrotóxicos.
- Comportamento oportunista. Neste caso o conflito é decorrente da atitude de má-fé, quando, por exemplo, há investimento específico de uma das partes e ausência de salvaguardas que impeçam a outra parte de renegociar o valor *ex post* para capturar valor ou mesmo não cumprir sua parte no contrato.

Na sequência serão apresentados exemplos de conflitos contratuais nos agronegócios e diferentes formas encontradas para solução ou prevenção de conflitos.

### 5.3.1 Gado de corte bovino e alianças mercadológicas

De acordo com Caleman e Zylbersztajn (2012), o conflito entre pecuaristas e frigoríficos no Brasil tem origem relacionada a um histórico de falências fraudulentas de indústrias frigoríficas, agravado pela crise econômica que atingiu o setor no final de 2008, quando diversas indústrias entraram em processo de recuperação judicial e quebraram seus contratos com produtores. Neste caso foi possível observar a falta de garantias para o fornecimento de gado para os frigoríficos.

O estudo foi feito com base em 107 entrevistas com pecuaristas no estado de Mato Grosso do Sul. Foi identificado que mais da metade deles tiveram problemas relacionados ao não recebimento do pagamento por parte dos frigoríficos. O mesmo estudo apontou para o baixo grau de confiança na justiça para a resolução dos conflitos. A pesquisa concluiu que os mecanismos judiciais não provêm as garantias necessárias para que esta transação ocorra de modo eficiente, ocasionando assim falhas na coordenação do SAG da carne bovina. A solução encontrada pelos agentes neste caso foi pautada por ações coletivas, no caso alianças mercadológicas com apoio de associações de produtores, que representaram “um contraponto para a alta percepção de risco ou falta de garantias da transação” (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012, p. 237).

Mondelli (2007) analisou o mesmo SAG no Uruguai e também encontrou resultados alinhados à teoria, mas de forma diferente. O autor estudou os arranjos contratuais entre frigoríficos, intermediários e pecuaristas e identificou que o ambiente institucional, por meio de políticas públicas, tem sido essencial

no apoio e estímulo aos contratos. Segundo ele, grande parte das estratégias de coordenação vertical analisadas foi subsidiada pelo Programa de Desenvolvimento Pecuário implementado a partir do ano 2001 pelo Ministério de Agricultura e Pecuária do Uruguai.

### **5.3.2 Tomates e a mudança do local da fábrica**

Zylbersztajn e Nadalini (2007) analisaram o caso de conflitos contratuais envolvendo uma indústria da região de Petrolina e Juazeiro no Nordeste que mantinha contratos com cerca de 300 produtores de tomates entre 1970 e 1980. O conflito a ser descrito pode ser caracterizado como decorrente de conflito de preços com comportamento oportunista, pois quando os preços no mercado de tomate fresco estavam mais altos que o valor definido no contrato, muitos produtores não cumpriam seus contratos com a indústria e vendiam seu produto no mercado. A transação envolvia o fornecimento de insumos pela indústria para produtores *ex ante*, entretanto, ao recorrer ao judiciário as decisões eram predominantemente favoráveis aos produtores sob a argumentação de poder de mercado da indústria e hipossuficiência da outra parte. A alegação dos produtores que quebravam seus contratos era que, como preço era definido com base na qualidade do produto, a indústria depreciava o mesmo com intuito de pagar um valor menor. Após alguns anos com conflitos recorrentes com os produtores, sem apoio das instituições formais e com alto custo com negociações, a indústria optou por fechar a fábrica do nordeste e instalar uma nova no centro oeste, próximo a grandes produtores. Uma das conclusões da pesquisa foi que as instituições falharam no seu papel de reduzir custos de transação. A decisão acarretou em custo para empresa, mas também para produtores e para os municípios que estavam ao seu entorno.

### **5.3.3 Laranja**

As relações contratuais entre indústria e produtores de citrus no Brasil vêm sendo pontuadas por conflitos. Tais tensões vêm sendo estudadas por diversos pesquisadores, com destaque para Neves (1995), Azevedo (1996), Maia (1996), Marino (2001), Ito e Zylbersztajn (2013), entre outros.

A produção de laranja se expandiu em São Paulo na década de 60, quando foram instaladas unidades processadoras de suco de laranja concentrado e congelado. No início o preço era definido em reuniões com representantes das partes e do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA. Em 1986 foi adotado o chamado contrato padrão, que passou a reger a definição dos preços recebidos pelos produtores. O objetivo deste contrato foi o de atrelar o preço pago aos produtores aos preços do mercado internacional, assim os mesmos poderiam se beneficiar nos casos de oscilação dos preços internacionais (MAIA, 1996).

O chamado contrato padrão funcionou por alguns anos, mas a relevante oscilação de preços no mercado internacional, bem como desentendimentos em relação a algumas cláusulas, originaram novos conflitos na relação entre indústria e citricultores. Em 1994 os produtores de laranja iniciaram uma ação no CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) contra 12 indústrias processadoras de suco de laranja acusando-as de formação de cartel e imposição de preço. A ação foi julgada procedente e em 1995 as empresas foram proibidas de definir o preço e as condutas comerciais conjuntamente, conseqüentemente, o contrato padrão também foi proibido, dando origem a novas formas de comercialização (MARINO; FURQUIM, 2003; ITO; ZYLBERSZTAJN, 2013).

Uma das principais causas do conflito é decorrente da forma como o produto é precificado, por caixa de 40,8 Kg. Como o pagamento não está vinculado à quantidade de sólidos solúveis, a indústria pode se apropriar da renda gerada a partir da variabilidade na qualidade da fruta (ITO; ZYLBERSZTAJN, 2012).

Uma característica do setor que agrava o conflito é a concentração de indústrias. As quatro maiores empresas do mercado participavam com 60,3% em 1997 e já em 2001 detinham 90,2% nas exportações de suco concentrado e congelado (LOPES et al., 2003). A concentração das empresas aliada a uma estratégia de verticalização para trás, ou seja, as empresas produzem uma parte relevante da laranja que processam, conferem às mesmas maior poder de barganha nas negociações (ITO; ZYLBERSZTAJN, 2013).

Com a proibição do contrato padrão as negociações passaram a ser caso a caso, sem preço definido, com condições de livre mercado e poder de negociação individual (MARINO; FURQUIM, 2003). Os desenhos contratuais passaram a variar de acordo com os agentes e volumes envolvidos. Há tentativas de desenvolvimento de mecanismos privados para solução dos conflitos entre citricultores e indústrias, mas ainda sem consenso entre as partes, o que gera custo de transação para os agentes, como também para o sistema agroindustrial da laranja no Brasil.

## 5.4 Soja e as decisões judiciais

Rezende (2008) analisou as quebras dos contratos de soja verde e suas respectivas decisões judiciais. Nas safras de 2002/2003 e 2003/2004, o preço da saca de soja atingiu picos elevados no mercado *spot*, diferenciando-se do preço que fora definido no contrato de compra e venda antecipada. Tal situação gerou incentivos para a quebra contratual. O chamado contrato de soja verde surgiu como um arranjo alternativo para a obtenção de crédito, trata-se da compra antecipada de soja por parte das indústrias esmagadoras e/ou *tradings* por meio de contratos. Como conseqüência às quebras contratuais um número relevante de processos judiciais foi iniciado.

A análise das decisões de apelação do estudo de Rezende (2008) revelou que no primeiro momento houve significativa diversidade no entendimento dos juízes de primeira instância, como também das turmas julgadoras entre as Câmaras Cíveis de segunda instância.

Após a decisão do STF, favorável à manutenção dos contratos, a maior parte das decisões posteriores convergiu para este mesmo resultado. No entanto, o fato causou impacto no ambiente econômico com aumento no custo de transação entre produtores e indústrias na forma de maior exigência de garantias, maior monitoramento e redução do número de contratos celebrados. Mesmo produtores que não haviam quebrado seus contratos foram negativamente afetados pelas novas estratégias das empresas compradoras de soja, que adotaram mecanismos privados em resposta a insegurança jurídica percebida por eles.

### **5.5 Mecanismos de solução de disputas: negociação, judiciário ou arbitragem?**

Quando há um conflito entre as partes, de forma geral, a primeira opção claramente é a negociação que, quando exitosa, representa a solução de menor custo. A literatura converge para acatar a hipótese de que as partes preferem negociar a litigar, uma vez que ao levar a disputa para o judiciário, as partes perdem o controle dos resultados, incorrem em custos de várias ordens, ficam expostas à morosidade e incerteza do judiciário.

No processo de decisão entre renegociar ou recorrer ao judiciário, uma variável relevante é a expectativa de repetir a transação nos anos seguintes. Como a maior parte dos produtos agrícolas exige investimentos específicos para sua produção, um produtor rural precisará analisar os potenciais prejuízos econômicos nas relações seguintes caso sua reputação seja prejudicada. O mesmo vale para representantes de indústria de processamento, desde que o número de fornecedores não seja muito grande. Nos dois casos, de forma geral, a renegociação é preferível se considerado o longo prazo.

Quando a negociação não é possível ou quando as partes não chegam a um consenso sobre a solução do conflito, a questão pode ser levada à corte de justiça. Arruñada e Andonova (2005) afirmam que o papel do judiciário é preencher lacunas existentes nos contratos, que, como já discutido anteriormente, por suposto são incompletos.

O ambiente institucional, que inclui o sistema judiciário, dependendo de como é estruturado, pode reduzir ou aumentar os custos de transação das organizações (WILLIAMSON, 1996). Ou seja, quando o ambiente institucional cumpre seu papel de estabelecer regras e punições para os casos de descumprimento, há redução dos custos de transação, por outro lado, quando as “regras do jogo” (NORTH, 1990) não são claras para os agentes o resultado é a elevação da incer-

teza e dos custos de transação, além do aumento de mecanismos privados, como sanções econômicas.

As instituições não evoluem de forma necessariamente eficiente, logo todos os tipos de elaboração de regras estão sujeitos a captura, devido à existência de autointeresse, informação incompleta e mesmo racionalidade limitada dos agentes (ARRUÑADA; ANDONOVA, 2005). Ou seja, tanto os legisladores como os juízes também podem falhar.

Uma causa de insegurança nos contratos brasileiros é o artigo 421 do Código Civil brasileiro, que incorpora o conceito de função social do contrato. Afirma o código que “a liberdade de contratar será exercida em razão e nos limites da função social do contrato”. De acordo com Reale (2004), coordenador da elaboração do texto legislativo do Código, a função social do contrato seguirá o princípio da função social da propriedade, no qual conclusão e exercício não interessam somente às partes contratantes, mas a toda a coletividade. No entanto, não há um consenso sobre a interpretação deste artigo.

Timm (2006) argumenta que a função social do contrato é vista por muitos autores e juízes como uma limitação ao princípio da liberdade contratual e ainda comenta que o artigo tem sido usado como argumento para proteger a parte hipossuficiente em revisão de contratos.

Quando o ambiente institucional não garante os contratos há conseqüentemente efeitos nas estratégias das organizações, que necessitam desenvolver mecanismos privados para a prevenção/solução de conflitos. Uma solução que tem crescido em importância é o uso de mecanismo de arbitragem, amparada pela lei de arbitragem (Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996) promulgada com o objetivo de agilizar a solução de disputas. Neste caso a decisão será tomada por três árbitros independentes contratados pelas partes. Existem câmaras de arbitragem que são responsáveis pelo processo arbitral. Tal solução embora ainda tenha um custo elevado tem crescido em importância pela sua rapidez.

## 5.6 Principais conseqüências para os SAGS

Um sistema agroindustrial sem coordenação ou com falhas de coordenação se caracteriza por custos de transação e dificuldade de resposta a mudanças. Por exemplo, o sistema agroindustrial da laranja enfrenta recorrentes dificuldades devido à falta de coordenação, como no caso em que o Food and Drug Administration (FDA) embargou lotes de suco de laranja de origem brasileira por conter resíduos de um fungicida não permitido nos Estados Unidos. O fato provocou prejuízos, variação relevante nos preços, tensão entre produtores e indústrias, além de incerteza nos consumidores. Poderia ter sido evitado caso houvesse transmissão de informações no sistema e cooperação entre os agentes (ZYLBER-SZTAJN, 2012).



A falta de coordenação tem reflexos diretos na redução da competitividade do sistema agroindustrial em questão, uma vez que apenas o sistema de preços não é capaz de transmitir informações ao longo da cadeia. A capacidade de resposta é mais rápida quando os agentes estão coordenados por meio de contratos e cooperam entre si.

Organizações especializadas podem ser desenhadas para apoiar a coordenação, como ocorre no caso da produção pecuária no Mato Grosso do Sul.

As decisões do judiciário geram efeito sinalizador para os agentes. No caso dos contratos de soja verde, discutido anteriormente, os impactos de segunda ordem do judiciário refletiram diretamente nas estratégias das organizações, que passaram a se prevenir privadamente de novos conflitos.

## 5.7 Estudo de caso: Caramuru

A história da Caramuru, empresa de capital nacional de processamento de grãos, com faturamento acima de 3 bilhões de reais em 2013, começou em 1947 quando em o Sr. Múcio de Souza Rezende resolveu mudar com a família do cerrado para o Paraná em busca de novas oportunidades de produção. Ele trabalhava como dentista prático, mas buscava por novas oportunidades que pareciam estar longe do pouco produtivo cerrado daquela época.

O primeiro negócio da família foi uma pequena fábrica no interior do Paraná de processamento de milho e arroz, que funcionava basicamente com sistema de troca de milho por fubá. A família se viu obrigada a fechar o negócio e mudar para uma cidade maior, pois as crianças precisavam estudar. Após algumas tentativas de negócios, o Sr. Múcio e filhos voltaram à atividade de processamento de milho e abriram na Rua Caramuru em Maringá a agroindústria Caramuru em 1964.

Os gestores tiveram êxito ao direcionar a produção para farelo de gérmen de milho, bastante valorizado pela Europa na ocasião. Foi aberta uma unidade em Apucarana e posteriormente em Itumbiara, cerrado goiano, que neste meio tempo apresentou uma mudança de perfil e passou a ser fronteira agrícola.

A atividade agrícola em Itumbiara era incipiente, não havia outras empresas e a Caramuru representou uma importante rota de escoamento para o milho produzido na região. A empresa investiu em armazéns para suprir a carência e passou a ser vista pelos produtores como parceira na atividade. Assim, a empresa recebia, secava e armazenava milho e posteriormente soja.

Uma nova unidade foi aberta em São Simão, também em Goiás, passando a ser também operadora portuária com a utilização da hidrovia até Pederneiras/SP e depois da ferrovia até o porto de Santos. A operação logística desde o início focalizou a utilização de hidrovia e ferrovias, o que aumentou a competitividade da empresa.

Posteriormente, foi inaugurada uma fábrica para produção de biodiesel em São Simão e para a produção de proteína concentrada de soja em Sorriso – MT.

A Caramuru começou a processar soja em 1986 e na década de 90 foram iniciados os chamados contratos de soja verde com os produtores. Os contratos de venda antecipada de soja surgiram em decorrência da escassa oferta de crédito privado ou governamental, funcionando como um arranjo alternativo para a obtenção de crédito.

A partir de 1990, os contratos de compra e venda antecipada de soja com antecipação de recursos propiciaram a comercialização de insumos e o fornecimento de crédito para custeio da produção em troca dos grãos de soja a serem colhidos na safra seguinte. Posteriormente, intensificou-se a modalidade sem a antecipação de recursos, com o objetivo de estabelecer o preço de venda, de forma a reduzir os impactos da oscilação do preço na época da safra. A Caramuru seguiu as tendências comerciais da época e adotou os dois tipos de contratos.

O mercado de soja sofreu um abalo na safra 2003/2004. Na ocasião os produtores venderam seu produto antecipadamente, em média a US\$ 10 o saco de 60 Kg, porém, no momento da entrega do produto, as cotações chegaram a US\$ 17 e R\$ 54,00.

Como outras empresas que adotavam contratos de soja verde, a Caramuru sofreu com a inadimplência de parte dos produtores. Apenas 5% não entregou o produto, mas cerca de 30% exigiu na justiça a renegociação dos valores, o que representaria um alto custo para empresa, uma vez que o produto e preço já estavam negociados ao longo do SAG (Sistema Agroindustrial). As decisões judiciais foram diversas e inicialmente favoráveis aos produtores, o que estimulava que outros também iniciassem processos judiciais de renegociação.

A Caramuru montou uma ação de contatos com juízes de modo a explicar o significado de ferramentas financeiras como *hedge*. Não teve muito êxito nas decisões de primeira instância, mas teve algum êxito nas decisões do Tribunal de Justiça. As decisões começaram a ser favoráveis à manutenção do contrato no Superior Tribunal Federal, na sequência as decisões de instâncias inferiores convergiram para este mesmo resultado.

De modo paralelo ao processo judicial, com o passar do tempo, o preço da saca de soja voltou ao praticado historicamente, assim vários produtores procuraram a empresa para renegociar e finalizar a disputa judicial. De qualquer forma a empresa adotou estratégias privadas para evitar que novos conflitos acontecessem. Como consequência, a primeira modalidade de contratos não foi mais praticada e, já na safra de safra de 2004/2005, o volume de recursos financeiros e insumos envolvidos em contratos reduziu-se para 30% do que era praticado na safra anterior, percentual esse que se manteve na safra 2006/2007.

O contrato de soja verde com fixação de preço foi suspenso por vários anos. Quando voltou a ser praticado a empresa passou a ser mais seletiva, por exemplo, para a pessoa firmar um contrato com a Caramuru deveria estar no mercado há

pelo menos cinco anos. Outra estratégia privada adotada foi o limite máximo de 50% da produção para que o produtor comprometa de sua produção por meio de contratos.

O próprio instrumento contratual estava melhor estruturado e com maiores exigências de garantias. Foi trabalhado um modelo contratual que trouxesse maior segurança jurídica.

É importante notar que o Judiciário influenciou o ambiente de negócios, pois as suas decisões geraram impactos nas estratégias da organização. A Caramuru se adequou ao novo ambiente, mas, como efeitos econômicos de segunda ordem das decisões judiciais, houve aumento de custos de transação para ambas as partes.

## 5.8 Desafios estratégicos para o futuro

Após a discussão das questões apresentadas sobre conflitos contratuais e com vistas à melhoria do ambiente de negócios, ressaltam-se os seguintes desafios estratégicos para o futuro:

- Discussão sobre a responsabilidade compartilhada por danos ambientais entre produtores, indústria e varejo;
- Discussão sobre a retirada de instrumentos no Código Civil que fragilizam sua segurança jurídica, como o artigo 421, Função social do contrato;
- Fortalecimento de ações coletivas nos casos de ausência de instituições formais garantidoras de transações;
- Desenvolvimento de mecanismos privados para solução dos conflitos entre citricultores e indústrias;
- Debate com juízes sobre impactos de suas decisões no ambiente de negócios.

### Questões para debate

- a) Existem efetivamente casos em que a quebra contratual pode ser eficiente? Cite exemplos.
- b) Muitas vezes, o judiciário parece defender a parte considerada hipossuficiente da relação. Como definir qual parte será mais prejudicada?
- c) O que você considera como efeitos de segunda ordem de uma decisão judicial no ambiente de negócios?
- d) Quando uma ação coletiva tem maior reputação que o judiciário?

## Referências

- ARRUÑADA, Benito; ANDONOVA, Veneta. Instituições de mercado e competência do judiciário. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; SZTAJN, Rachel. (Org.). *Direito & economia: análise econômica do direito e das organizações*. São Paulo: Campus, 2005.
- AZEVEDO, Paulo. Furquim de. *Integração vertical e barganha*. 1996. p. 226. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, São Paulo.
- BAKER, George; GIBBONS, Robert; MURPHY, Kevin. Relational contracts and the theory of the firm, *Quarterly Journal of Economics*. v. 117 (1), p. 39-84, Feb. 2002.
- CALEMAN, Silvia Morales de Queiroz; ZYLBERSZTAJN, Decio. Falta de garantias e falhas de coordenação: evidências do sistema agroindustrial da carne bovina. *Rev. Econ. Sociol. Rural*, v. 50, n° 2, p. 223-241, jun. 2012.
- ITO, Nobuiuki Costa; ZYLBERSZTAJN, Decio. *Power and asset specificity in the economic organization*. 8<sup>th</sup> Research Workshop on Institutions and Organizations – RWIO. Center for Organization Studies – CORS. October 07-08<sup>th</sup>, 2013.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. *Property rights and strategy: rent appropriation and contractual design*. In: 10<sup>th</sup> WICaNeM, 2012, Wageningen. 10<sup>th</sup> WICaNeM, 2012.
- KLEIN, Benjamin. Contracts and incentives: the role of contracts terms in assuring performance. In: WERIN, L.; WJKANDER, R. *Contract economics*. Oxford: Blackwell, 1992.
- \_\_\_\_\_; CRAWFORD, Robert; ANCHIAN, Armen. Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*. Chicago, v. 21, p. 297-326. Oct. 1978.
- LOPES, Frederico Fonseca; CASTRO, Luciano Thomé; CÔNSOLI, Matheus Alberto; CARVALHO, Dirceu Tornavoi. *Análise das transações entre produtor cítrica e as indústrias processadoras de frutas cítricas*. IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP, Out. 2003.
- MAIA, Maria Lucia. *Citricultura paulista: evolução estrutura e acordo de preços*. Coleção Estudos Agrícolas n° 4. Instituto de Economia Agrícola. São Paulo, 1996.
- MARINO, Matheus Kfourir. *Avaliação da intervenção do sistema brasileiro de defesa da concorrência no sistema agroindustrial da laranja*. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2001.
- \_\_\_\_\_; AZEVEDO, Paulo Furquim. Avaliação da intervenção do sistema brasileiro de defesa da concorrência no sistema agroindustrial da laranja. *Gestão&Produção*, 10 (1): 35-46, 2003.
- MASTEN, Scott. Contractual choice. In: BOUKAERT, B.; DE GEEST, G. (Eds.). *Encyclopedia of Law and Economics*, v. III, The Regulation of Contracts, p. 25-45. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2000.
- MONDELLI, Mario. *Coordenação do sistema agroindustrial da carne bovina: determinantes dos arranjos contratuais entre produtores e processadores no Uruguai*. 2007, p. 119.

Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

NEVES, Marcos Fava. *Sistema Agroindustrial Citrícola: um exemplo de quase-integração no agribusiness brasileiro*. 1995. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

NORTH, Douglass. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

\_\_\_\_\_. *Institutions*. *Journal of Economic Perspectives*, v. 5, n° 1, p. 97-112. Winter 1991.

REALE, Miguel. *Função social do contrato*. 2004. Disponível em: <<http://www.miguelreale.com.br/artigos/funsoccont.htm>>. Acesso em: 15 jun. 2005.

REZENDE, Christiane Leles. *Pacta sunt servanda? quebra dos contratos de soja verde*. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2008. São Paulo, 2008. 144 p.

TIMM, Luciano Benetti. *Direito, economia e a função social do contrato*. *Revista do Direito Bancário e do Mercado de Capitais*. Revista dos Tribunais, ano 9, 33, p. 15-31, 2006.

WATANABE, Kassia. *Relações contratuais no agribusiness*. Pisa, 2007. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Settore di Scienze Politiche, Classe Accademica di Scienze Sociali, Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento Sant'Anna di Pisa.

WILLIAMSON, Oliver. *The mechanisms of governance*. Oxford, New York: Oxford University, 1996.

ZYLBERSZTAJN, D. *Papel dos contratos na coordenação agroindustrial: um olhar além dos mercados*. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 43, n° 3, p. 385-420, 2005.

\_\_\_\_\_. *Ao vencedor... as laranjas*. *VALOR ECONÔMICO*, São Paulo, p. A10-A10, 24 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. 1995. Tese (Livre-Docência em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

\_\_\_\_\_. NADALINI, Lygia. *The case of brazilian tomatoes processing industry*. *RER*, Rio de Janeiro, v. 45, n° 4, p. 899-920, out./dez. 2007.

\_\_\_\_\_; SZTAJN, Rachel (Org.). *Direito & Economia: análise econômica do direito e das organizações*. São Paulo: Campus, 2005.

# 6

## Relacionamentos Interorganizacionais

---

Marcos Fava Neves

### 6.1 A empresa como uma rede de relacionamentos interorganizacionais

*“O estudo da organização econômica deve ser focado no mundo real, caso contrário, o desenvolvimento teórico perde sentido... muitas vezes o trabalho acadêmico é lógico, mas não pensa, sustentando-se por pressuposições não realísticas e diversos instrumentos analíticos para a busca de um problema, quando o caminho deveria ser justamente o inverso: a seleção do melhor instrumento analítico dado um certo problema do mundo real.”* (Ronald Coase, 1997, em Zylbersztajn et al., 1998.)

### 6.2 Introdução: empresas montam redes de relacionamentos interorganizacionais

As empresas estão cada vez mais relacionadas com as outras empresas e interdependentes, o que forma verdadeiras redes. Sempre que qualquer empresa for analisada, seja para fazer uma pesquisa, para trabalhar segmentação, diferenciação, produto, preço, canais de distribuição e comunicações, sua rede de relacionamentos deve ser montada. O estudo de redes e sistemas também tem elucidado a questão de que a crescente colaboração entre empresas tem um efeito marcante na competição, o que geralmente leva a um aumento na rivalidade. Neste artigo, destaca-se a crescente competição entre sistemas agroindustriais,

apesar da existência da competição entre empresas participantes de um mesmo sistema produtivo.

De Man (2005) destaca três novas formas de competição. A primeira é a “*co-opetição*”, onde as empresas cooperam e competem ao mesmo tempo. A segunda é a competição baseada em grupos, onde grupos de empresas competem com outros grupos de empresas. Por fim, existe a competição baseada em organizações, onde as redes capacitam pequenos grupos a competirem com grandes grupos. Fazendo um paralelo para os sistemas em questão, verifica-se a existência desses tipos de competição, o que reforça os resultados e a importância das ações em rede. Atualmente, a competição aflora na economia das redes. Novas regras do jogo competitivo têm forçado as empresas a adaptar-se a uma nova situação competitiva, onde o efeito líquido dessa interação é que a natureza da competição está mudando rapidamente, onde colaboração e competição interagem numa complexa rede de relacionamentos, que traz desafios para os formadores de políticas, pesquisadores e gestores (DE MAN, 2005).

Outras teorias também podem ser aplicadas a essas análises de sistema. O sistema de suprimentos é visto como um sistema que integra fornecedores de matérias-primas, indústrias, agentes de distribuição e consumidores (STEVENS apud OMTA et al., 2001). O enfoque de gestão do sistema de suprimentos de alimentos, entretanto, também tem sofrido mudanças na última década (LINDGREEN et al., 2005). Tendo tradicionalmente adotado transações de curto prazo, a indústria de alimentos e os agronegócios mudaram suas práticas de marketing assim que se tornaram parte de interações e relacionamentos horizontais e verticais e redes (BARKEMA, 1992; BARRY et al., 1992; LINDGREEN et al., 2005).

O conceito de sistema produtivo enfatiza as relações verticais, enquanto o de rede compreende os relacionamentos verticais, laterais e horizontais entre entidades independentes. Rede é, portanto, um conceito muito mais geral, fortemente revisto por Grandori e Soda (1995). Para Ménard (2002, p. 4), “rede é uma forma híbrida de governança, e o que é chamado de sistema agroindustrial é um caso especial de rede”. Já para Omta, Trienekens e Beers (2001, p. 2), “redes são vistas como o total de atores dentro de uma indústria e/ou entre indústrias relacionadas, que podem potencialmente trabalhar de maneira conjunta para adicionar valor aos consumidores”. Com isso, as empresas situadas na estrutura de um canal de distribuição e/ou sistema de suprimentos não são as únicas que influenciam o sistema. Também existem empresas denominadas “facilitadoras” (não têm direitos de propriedade sobre o produto – ex.: transportadoras, seguradoras, certificadoras, estocadores, operadores logísticos e outros), as interfaces com outras redes, seja em obtenção de insumos ou subprodutos, a reversão da rede (comum nos casos onde existe reciclagem de produtos ou retorno de produtos via *recall*, que exigem participação dos distribuidores) e os impactos trazidos pelas variáveis incontroláveis (ambientes político-legal/institucional, econômico, sociocultural e tecnológico). Fora isso, a presença dos concorrentes colocados na

rede da empresa permite também que se pense nas ações coletivas que empresas podem estar fazendo em termos de marketing (exemplos vão desde a participação numa associação setorial como montar uma *joint venture* exportadora entre concorrentes).

Define-se assim o modelo teórico de rede da empresa (*network* da empresa) como o conjunto de empresas fornecedoras e distribuidoras da empresa focando sendo analisada (no caso individual), ou da aliança sendo analisada (no caso de conjuntos de empresas que gerenciam uma mesma marca). Estas empresas desempenham o fluxo de produtos, serviços, comunicações, informações, pedidos e pagamentos necessários para ligar desde os fornecedores de insumos utilizados na produção até os consumidores finais de seus produtos ou de produtos processados a partir destes. Dessa forma, o conceito de rede amplia o escopo de análise para as organizações que estão diretamente envolvidas em diferentes processos que adicionam valor na elaboração de produtos e serviços até o consumidor final (CHRISTOPHER apud OMTA et al., 2001). Lazzarini et al. (2001) integram os conceitos de redes e sistemas em um novo enfoque de estudos: as *netchains*. De acordo com esses autores, a integração desses enfoques permite a consideração da existência de interdependências organizacionais na rede, assim como os diferentes mecanismos de coordenação (planos de gestão, padronização de processos e ajustes) e fontes de valor (otimização das operações e produção, redução de custos de transação, diversidade e coespecialização de conhecimento).

Portanto, Zylbersztajn (2005b) alerta para necessidade de o setor privado rever o modelo tradicional, no qual os produtores produzem e depois vendem o seu produto, para um modelo no qual as organizações não mais vendem o produto, mas sim inserem-se em redes, dentro das quais o produto está vendido antes mesmo de ser produzido.

Redes de produção e distribuição agregam conjuntos de entidades que ainda chamamos de firmas, em complexas relações de produção que em muito extrapolam os seus limites tradicionais. Estratégias passam a ser definidas em conjunto e relações contratuais de longo prazo são arquitetadas para garantir que os agentes independentes tenham segurança para realizar os investimentos necessários para fazer parte da rede (ZYLBERSZTAJN, 2005a). Hardman et al. (2002) demonstraram ainda a possibilidade de aumentar a competitividade do sistema dos exportadores da maçã na África do Sul por meio da cooperação entre produtores, embaladores e exportadores. A partir das ideias do enfoque CSA e *filières* é possível desenvolver ferramentas e atividades gerenciais para melhorar a eficiência dos sistemas agroindustriais. Assim, os conceitos de *Supply Chain Management* (SCM), canais de distribuição, redes e a ideia de *netchains* são os constructos teóricos e noções empíricas mais aplicadas ao desenvolvimento dos sistemas agroindustriais (BATALHA; SILVA, 2001; NEVES, 2005).

Vellema e Boselie (2003) abordam a questão da cooperação e competência dos sistemas globais de alimentos, destacando que o comércio internacional de



produtos do agronegócio não é um fenômeno recente. O que os autores destacam de novo é que tal comércio cada vez mais se sujeita a regras, classificações e padrões e que a demanda dos consumidores finais está sendo transformada em “licença para produzir”, imposta principalmente por intermediários, como redes varejistas. Assim, as questões que envolvem as ações de sistema para qualidade dos alimentos e segurança alimentar, valor adicionado e sustentabilidade, confiança e coordenação, contratos e comprometimento para o desempenho são assuntos relevantes para os gerentes de organizações privadas e gestores de políticas públicas (VELLEMA; BOSELIE, 2003).

Outra abordagem sobre a coordenação e negociação em sistemas agroindustriais é feita por Grzybowski e Santos (2005), que destacam que os novos arranjos produtivos que proliferaram no início do século XXI rompem com as análises essencialmente estáticas de sistemas agroindustriais para privilegiar abordagens dinâmicas numa ótica da integração das atividades produtivas e de serviços, bem como as inerentes aos ambientes institucional e organizacional. Em menor nível de análise, acredita-se que, dentro da rede da empresa, a forma pela qual a indústria se relaciona com seus produtores e com os canais de distribuição traz à tona o conceito de subsistema agroindustrial (sub-SAG) estritamente coordenado, proposto por Zylbersztajn e Farina (1999).

De maneira geral, se uma empresa líder adota unilateralmente uma estratégia e estabelece contratos com fornecedores e distribuidores, mantendo o direito de decisão sobre os resíduos por meio de cláusulas contratuais ou por seu poder de mercado, em lugar de uma rede tem-se um sistema agroindustrial (SAG) estritamente coordenado (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999). Indo além, Zylbersztajn e Farina (1999) mostram que o sistema maior do agronegócio é formado por diversos subsistemas estritamente coordenados de empresas de insumos que competem entre si, passando por produção rural, agroindústria, indústria de alimentos, distribuidores, e chegando ao consumidor final. Um subsistema deve oferecer um produto conforme a expectativa do consumidor final e, assim, a gestão das transações entre os elos de um subsistema passa a ser fundamental para que isso se torne possível. Os produtores podem desenvolver alianças horizontais de forma a aumentar o poder de barganha e explorar ganhos de ações coletivas, o que em um subsistema passa a ser importante aspecto de coordenação.

Assim, os conceitos de *supply chain management* (SCM), canais de distribuição, redes e a ideia de *netchains* são os construtos teóricos e noções empíricas mais aplicados ao desenvolvimento dos sistemas agroindustriais (BATALHA, 2001; NEVES, 2005). A teoria relativa aos sistemas agroindustriais e cadeias produtivas é usada na etapa 2 do método de GESis. Define-se, aqui, o modelo teórico de *rede da empresa* (*network da empresa*) como o conjunto de empresas fornecedoras e distribuidoras da empresa para qual o processo está sendo feito (empresa foco). Essas empresas desempenham os tradicionais fluxos, colocados por Alderson e Halbert (1971), de produtos, serviços, comunicações, informações, pedidos

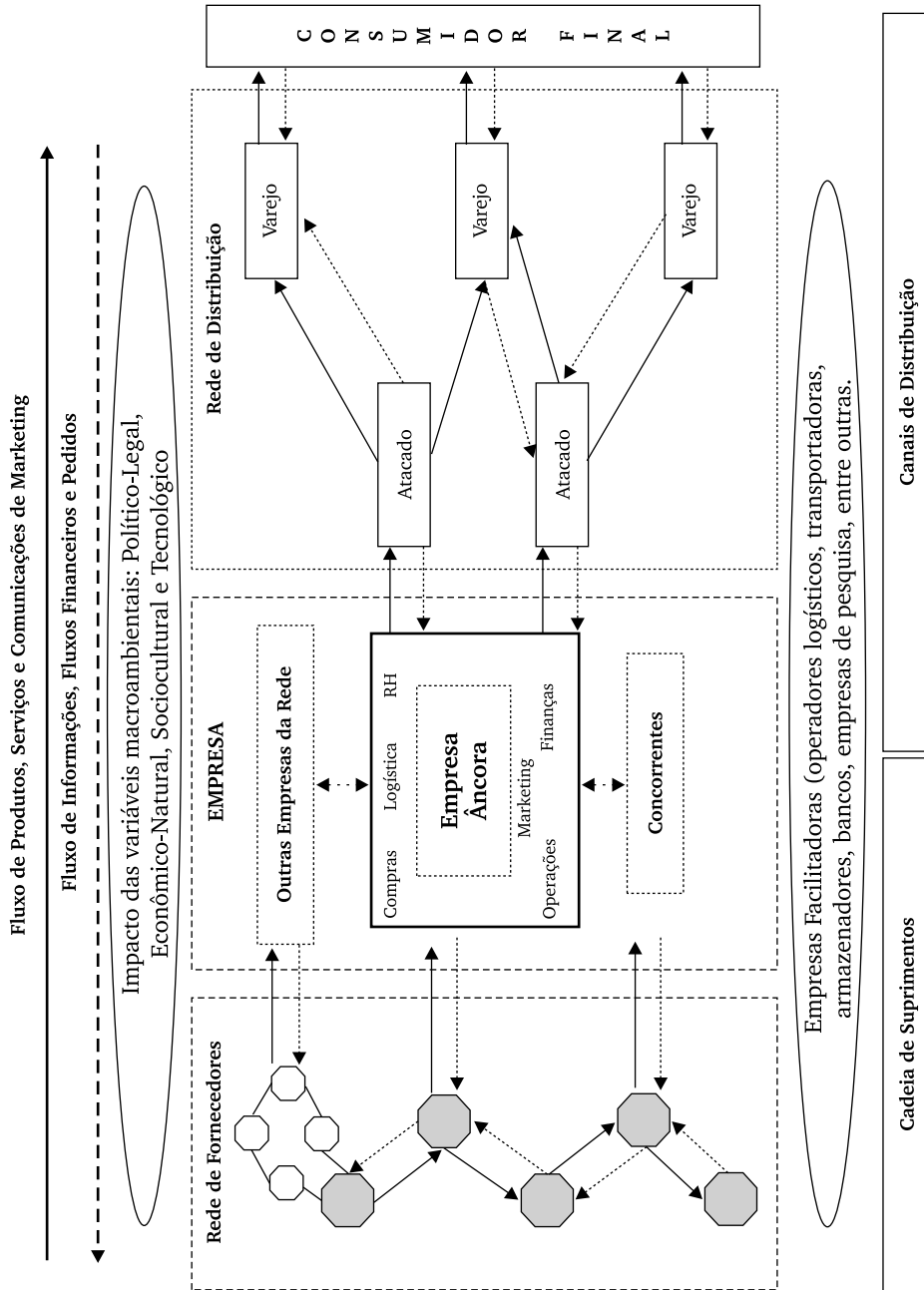
e pagamentos necessários para ligar desde os fornecedores de insumos utilizados na produção até os consumidores finais de seus produtos ou de produtos processados a partir destes.

O conceito de redes varia de acordo com a amplitude do recorte usado. Neste texto, está sendo trabalhada uma abordagem de recorte por empresa analisada, ou seja, a “rede da empresa”. Nesse sentido, o processo é analisar uma empresa e seu conjunto de fornecedores e distribuidores, as relações existentes entre eles e a relação com o ambiente. É, na essência, uma *abordagem de interação e relacionamentos*. Esse conceito é muito usado pelo Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP), que já passa a ser uma abordagem conhecida como método ou abordagem IMP (GEMUNDEN et al., 1997; BRIDGEWATER; EGAN, 2002; FORD, 1998; HAKANSSON; SNEHOTA, 1998; GADDE; HAKANSSON, 2001). Em se trabalhando a empresa como uma rede de transações, de contratos e relacionamentos interorganizacionais, encontram-se algumas vantagens:

- a) ao invés de ver a empresa vendedora como a parte ativa e a empresa compradora como a parte reativa, a perspectiva de *networks* vê as empresas como pertencentes a uma rede de negócios composta de um grande número de empresas ativas e heterogêneas, que interagem entre si e procuram soluções para os seus diferentes problemas;
- b) as empresas são interdependentes para vendas, compras, informações, desenvolvimento de tecnologia e para acesso a outras empresas na *network*;
- c) ao invés de ver a empresa como possuidora de todos os recursos, habilidades e tecnologias necessários para selecionar e desenvolver suas estratégias, a perspectiva de *networks* coloca que nenhuma empresa tem todos os recursos, habilidades ou tecnologias necessários, mas depende da interação com fornecedores, clientes, distribuidores, parceiros e até concorrentes. Por isso, a importância de ações coletivas e a compreensão do “recorte da rede” para o processo de planejamento.

A rede da empresa analisada ainda permite adicionar empresas *facilitadoras*, como, por exemplo, transportadoras, seguradoras, certificadoras, estocadores, operadores logísticos e outros – as interfaces com outras redes, seja em obtenção de insumos ou subprodutos, a *reversão* da rede (comum nos casos em que existe reciclagem de produtos ou retorno de produtos via “*recall*”, que exigem participação dos distribuidores) e os *impactos* trazidos pelas variáveis incontroláveis (ambientes político-legal/institucional, econômico, sociocultural e tecnológico). A presença dos concorrentes colocados na rede da empresa permite, também, que se pense nas ações coletivas que empresas podem fazer em termos de estratégias (exemplos vão desde a participação numa associação setorial até montar uma *joint venture* exportadora entre concorrentes). A título de ilustração, o desenho de uma rede de uma empresa foco é mostrado na Figura 6.1.

Figura 6.1 – A rede da empresa – relações interorganizacionais



Fonte: Elaborada pelo autor.

Fluxos existentes na rede da empresa:

- **Posse física:** refere-se ao fluxo físico do produto do fabricante até o consumidor. É a parte em que predomina a logística.
- **Propriedade:** é ter o direito de propriedade sobre o produto (quase todos assumem, exceto agentes e representantes).
- **Promoção:** é a atividade realizada com o objetivo de criar demanda, pois os participantes do canal são os responsáveis pelos contatos.
- **Negociação:** existe em todas as etapas do canal.
- **Financiamentos:** são formas de pagamentos e de fluxos financeiros ligadas ao custo de capital, principalmente o de carregar estoques no sistema.
- **Riscos:** são envolvidos nos fluxos, abrangendo aqueles advindos de obsolescência, enchentes, incêndios, sazonalidade, crescimento da competição, problemas econômicos, *recalls* dos produtos e baixa aceitação destes, entre outros.
- **Pedidos:** é o fluxo de pedidos de produtos.
- **Informações:** é a comunicação adequada entre os agentes, passando as percepções de cada um sobre os produtos e serviços, e, principalmente, a informação que parte dos consumidores finais, de fundamental importância para todos os agentes.
- **Pagamentos:** é o fluxo dos pagamentos existentes no sistema.

Observando a figura, para desenhar a rede da empresa foco e estabelecer estratégias, dois referenciais de apoio, entre outros, consolidam vertentes teóricas importantes para sua coordenação: os canais de distribuição, definidos por Stern et al. (1996, p. 1): “*um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço da empresa disponível para consumo ou uso*”; e a cadeia de suprimentos da empresa (*supply chain management*), que é o inverso, ou seja, as organizações envolvidas para que a empresa obtenha todos os suprimentos de que precisa para realizar sua produção e vender. Assim, o marketing cuida da parte que vai da empresa até o mercado. Lógico que aspectos de qualidade de insumos, escassez, marcas dos fornecedores e outros ligados à cadeia de suprimentos da empresa têm enorme impacto em marketing, e precisam ser monitorados de perto. Mas, também, outras áreas da empresa, tais como recursos humanos, finanças, produção, administração, têm impacto em marketing.

Uma vez trazido o conceito de rede da empresa, o objetivo deste capítulo é buscar aspectos da economia dos custos de transação (dentro da chamada nova economia das instituições) que possam ser úteis à análise de relacionamentos interorganizacionais. As unidades centrais de análise dos relacionamentos interorganizacionais, da economia dos custos de transação e do marketing são as *trocas/*

*transações*. Marketing trata de atividades administrativas que visam ajustar (na grande maioria dos casos, promover) o processo de trocas (transações), enquanto a economia dos custos de transação diz que existem custos para realizar estas transações e tenta minimizá-los, através de formas mais adequadas de governança das mesmas, ou seja, as formas como estas ocorrem podem fazer sistemas serem mais competitivos que outros.

Sua utilidade para o assunto relacionamentos interorganizacionais já está comprovada pelo volume de artigos produzidos em importantes *journals* desde 1980, referenciados ao longo do texto e nos anexos. Busca-se aqui uma síntese dos conceitos úteis.

### **6.3 Contribuições da economia dos custos de transação para o entendimento das relações interorganizacionais**

Segundo Azevedo (1996), “nos arredores de 1930 algumas contribuições não ortodoxas ao pensamento econômico iluminaram os principais caminhos que, posteriormente, foram trilhados pelo que se conhece hoje em termos de nova economia das instituições” (p. 10). Dentre estes autores, destaca-se Coase (1937), que identificou algumas limitações ao paradigma neoclássico para entender o relacionamento entre empresas. Suas ideias deram origem à chamada Nova Economia das Instituições. Os argumentos de Coase foram no sentido de que, para entender o que uma empresa faz, deve-se primeiro entender por que ela existe e que forças governam a atividade econômica. Segundo Azevedo (1996), Coase abriu o caminho para explicar a gênese da firma.

Em seu trabalho, Coase coloca que a empresa é um nexo de contratos. Segundo Williamson (1985), este nexo de contratos, de relacionamentos entre empresas distintas, tem algum tipo de governança (gestão), e a forma como esta é feita varia desde mercados (sistemas de preços) até integração vertical. Coase (1937) reconhece que existem custos em usar os mecanismos de mercado. Estes custos são os de descobrir quais seriam os preços, quais os custos de negociar contratos individuais para cada transação de troca e os custos para precisamente especificar as condições de troca num contrato de longo prazo. Estes custos foram posteriormente chamados de custos de transação (HOBBS, 1996). Porém, os custos de se usar o mercado podem ser evitados se a empresa integrar-se verticalmente e assumir os custos de coordenar internamente a atividade econômica, através de funções gerenciais. Emergem os custos de administrar fluxos verticais de produtos e administrar os fatores de produção.

Assumindo que uma empresa poderia realizar todas estas operações internamente num custo inferior que se estas fossem realizadas através do mercado, daí era de se esperar que as atividades todas fossem conduzidas por uma grande

empresa. Segundo Coase (1937), “uma empresa tende a expandir até que os custos de organizar uma transação adicional dentro da empresa fiquem iguais aos custos de carregar esta mesma transação através do mercado ou mesmo através da sua realização por outra empresa” (p. 395). Coase diz que empresas e mercados são diferentes alternativas de governança que diferem em seus custos de transação. Em alguns casos, o custo de organizar uma relação de troca via mercado pode ser superior ao custo de organizar a relação de troca dentro da empresa (integração vertical).

Hobbs (1996) coloca que, apesar deste conceito ter surgido na década de 30, apenas na década de 70 cresceu o interesse nos custos de transação, baseado em diversos estudos de Williamson (1985). Para Azevedo (1996), “deficiências do próprio trabalho de Coase foram responsáveis pelo período de latência a que sua ideia foi submetida, pois os custos de transação, tal como apresentados por Coase, não são facilmente observáveis e mensuráveis. Vários elementos da transação são tácitos e os custos associados a eles não são explícitos” (p. 14). Na década de 70, segundo Hobbs (1996), um corpo teórico baseado no conceito de custos de transação surgiu, com destaque para a economia dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985), a escola de direitos de propriedade (ALCHIAN, 1965; DEMSETZ, 1967), a teoria da agência (JENSEN; MECKLING, 1976; LASSAR; KERR, 1996), a economia da empresa multinacional (CASSON, 1990) e a abordagem da economia dos custos de transação na história econômica (NORTH, 1987). O autor coloca que todas estas abordagens, embora enfocando diferentes problemas econômicos, têm raízes nas ideias de Coase, e utilizam o conceito de custos de transação para explicar a organização de empresas e a forma como interagem ao longo do sistema de suprimentos.

Segundo Rindfleisch e Heide (1997), a abordagem de custos de transação tem sido fortemente usada na literatura em diferentes disciplinas, incluindo a sociologia (GRANOVETTER, 1985), a ciência política (MOE, 1991), teoria organizacional (BARNEY; HESTERLY, 1996), legislação contratual (PALAY, 1984), estratégia empresarial (HENNART, 1988), finanças corporativas (SMITH; SCHNUCKER, 1994), marketing (ANDERSON, 1985) e relacionamentos interorganizacionais (HAKKANSON, 1997). Os autores enfatizam que a maior parte do trabalho empírico ligado à economia dos custos de transação tem sido feito por pesquisadores de marketing, devido a duas razões principais: o foco da ECT é nas trocas, tornando-a relevante a muitos fenômenos de marketing, incluindo decisões de relacionamento entre empresas, de integração vertical (ANDERSON, 1985; JOHN; WEITZ, 1988), estratégias de entrada em mercados internacionais (ANDERSON; COUGHLAN, 1987; KLEIN et al., 1990), controle e compensação da força de vendas (ANDERSON, 1988; JOHN; WEITZ, 1989), estratégias de compras industriais (NOORDEWIJER et al., 1990; STUMP; HEIDE, 1996) e gestão de relacionamentos interorganizacionais (ANDERSON; WEITZ, 1992; HEIDE; John, 1988).

O segundo fator listado pelos autores para justificar o volume de trabalho empírico em custos de transação realizado pelos pesquisadores de marketing é a rica tradição deste referencial em mensuração e técnicas quantitativas de pesquisas, o que contribuiu fortemente para a operacionalização e teste de partes importantes do ferramental da ECT (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997).

Finalmente, segundo Coase, a Nova Economia das Instituições não deve confrontar-se com a corrente principal da economia, a neoclássica, mas atuar em parceria e buscar evidências que permitam o aperfeiçoamento da mesma, em trabalho contínuo, paciente e cooperativo (ZYLBERSZTAJN et al., 1998). Os autores colocam quatro pontos centrais como contribuições da NEI:

- “Interdisciplinaridade, congregando áreas do conhecimento outrora estranhas ao corpo econômico, como a administração, sociologia, psicologia, direito, ciências políticas, história e outros;
- Busca de compreensão mais aprofundada do comportamento humano e de seu relacionamento com as instituições sociais, ONG’s, empresas;
- Importância das instituições e de seus efeitos sobre a alocação de recursos e o desenvolvimento econômico;
- Análise comparativa, visando avaliar a eficiência relativa entre diversas estruturas de governança, sistemas políticos, arcabouços regulamentares e outros” (p. 88).
- Na mesma linha, Werin (1998) coloca também que as contribuições de Coase “não mudaram a estrutura básica da microeconomia, mas sim adicionaram um novo elemento, uma categoria de custos que estava faltando e que provou ser de importância estratégica” (p. 16).

### ***6.3.1 Definindo custos de transação em relacionamentos interorganizacionais***

Transação, segundo Williamson (1985), é a transformação de um determinado produto através de interfaces tecnologicamente separáveis, no caso das verticais nos sistemas produtivos. Os custos de transação são os custos de efetuar uma troca, ou através da troca entre duas empresas no mercado ou a transação de transferência de recursos entre estágios integrados verticalmente numa mesma empresa, através da consideração que a informação não é perfeita e tem custos. Werin (1998) define como “os custos de organizar a interação entre as pessoas”. Ganesan (1994) define como os “custos de atingir um acordo satisfatório para as duas partes, adaptar o acordo a contingências futuras, e garantir o cumprimento dos seus termos” (p. 3).

Estes custos podem ser divididos em dois grandes grupos, apenas para facilitar uma classificação, considerando o momento do fechamento da transação como o ponto zero. Portanto, existem os custos que ocorrem antes deste momento, e os que emergem após este momento.

*Antes da efetivação da transação entre organizações:*

Existem custos da procura, obtenção da informação sobre produtos, insumos, preços, compradores, vendedores, do conhecimento do parceiro, seleção de alternativas (este tópico é tratado dentro dos modelos de processos de decisão de compra dos consumidores) sendo ligados ao conjunto de custos da *informação*. Não só a obtenção da informação, mas a capacidade de processamento da informação e de utilização da mesma. Também incluídos nesta etapa estão os custos da *negociação*, dos aspectos operacionais de escrever contratos (experiência, consultorias de advogados), ou, como coloca Hobbs (1996), os custos de serviços de intermediários que desempenham funções no processo (leiloeiro, intermediários). São os chamados custos de transação *ex ante*.

*Após a efetivação da transação entre organizações:*

Os custos de transação *ex post* (após o início do relacionamento) são custos de mensuração e monitoramento do desempenho, dos padrões de qualidade e regularidade exigidos na transação (presentes nos contratos), custos advindos do acompanhamento jurídico ou administrativo, advindos da má-adaptação, custos de renegociações e redesenho contratual, custos de manutenção das estruturas de controle, custos de compromisso de seguro etc. (RICKETTS, 1987). Os custos de transação *ex ante* e *ex post* são interdependentes e são comparativos com outros contratos (mais eficientes que estes, mais ineficientes que aqueles – análise discreta comparada), e se originam, principalmente, através da imperfeição da informação e a consequente assimetria na repartição da informação entre os agentes (uma divergência na percepção da informação possui o mesmo efeito) e pela racionalidade limitada dos agentes. Estas características criam condições de incerteza nas transações, e serão melhor detalhadas adiante. Custos de transação são aqueles relacionados à ocorrência de uma transação, ou custos de governar o sistema (KLEIN et al., 1990). São os custos que surgem antes e depois de a transação efetivar-se, sendo muito importantes para decisões sobre estratégias.

O método de visualização destes custos pode ser feito através de entrevistas dentro da empresa, com os responsáveis pelas atividades que ocasionam a maior parte deles (mais relacionada a força de vendas). A Tabela 6.1 serve de exemplo.



Tabela 6.1 – Matriz de custos de transação: possíveis origens de custos de transação nos canais de distribuição da empresa, magnitude e como reduzi-los

<b>Custos de Transação <i>Ex Ante</i></b> (antes das transações) (Tipos)	<b>Magnitude</b> (alta/média/baixa)	<b>Ações para reduzi-los</b>
Pesquisa de informação de preço		
Incerteza de venda dos produtos		
Procura por compradores e vendedores		
Seleção de alternativas de compra/venda		
Tempo de negociação		
<b>Escrita de contratos</b>		
<b>Busca por informação de qualidade</b>		
Outros		
<b>Custos de Transação <i>Ex Post</i></b> (após as transações) (Tipos)		
Monitoramento de desempenho		
Redesenho de contratos		
Renegociações periódicas		
Monitoramento de direitos de propriedade		
Monitoramento de cópia de tecnologia		
Monitoramento de uso da marca		
Adaptação		
Disputa legal		
Risco de não entrega (fornecimento)		
Risco de perda de contratos		
Outros		

**Fonte:** Autor, usando Bello e Lohtia (1995); Benham e Benham (1998); Hobbs (1997); Brousseau (1993) e Pelton et al. (1997).

Arrow (1969), citado em Williamson (1985), faz uma interessante analogia com o atrito na física, indicando que os custos de transação são os custos de rodar o sistema econômico. Em síntese, a firma é um acordo entre atores especializados visando economizar nos custos de transação.

### 6.3.2 Conceitos centrais à análise de custos de transação

Segundo Hobbs (1996), um grande número de disciplinas contribuiu para o desenvolvimento teórico da ECT, entre as quais destacam-se a psicologia, ciência política, história econômica e direito. Simplificadamente, Hobbs (1996) coloca quatro conceitos centrais, que funcionam como pilares da ECT, que são a especificidade de ativos, a racionalidade limitada, a informação assimétrica e o oportunismo. Outros conceitos centrais estarão sendo colocados a seguir.

#### 6.3.2.1 Ligados às dimensões das transações interorganizacionais

##### *A Especificidade dos Ativos*

A especificidade de ativos refere-se a quanto o investimento (ativo) é específico para a atividade e quão custosa é sua realocação para outro uso (WILLIAMSON, 1985); ou a perda de valor do ativo na segunda opção (KLEIN et al., 1990). Segundo Hobbs (1996), trata-se de uma análise que emerge quando uma das partes fez investimentos para a transação que tem pouco ou nenhum valor para usos alternativos. Ou, segundo Bello e Lohtia (1995), investimentos que são dedicados a um relacionamento de troca e não podem ser reempregados a usos alternativos. Azevedo (1996) define como os ativos que não são reempregáveis a não ser com perda de valor. Segundo John e Weitz (1988), uma vez que ativos são específicos e de difícil alocação para outros relacionamentos, a garantia das relações de mercado contra atitudes oportunistas dos agentes não é mais efetiva. É interessante um detalhamento maior – antes da definição dos tipos de especificidades envolvidos, dizer quais são os ativos envolvidos e que estarão sendo considerados.

Dentro do fluxo físico de produtos, existem os ativos produtivos que deram origem ao(s) produto(s), que têm suas especificidades. Existem os ativos usados no fluxo físico do produto, que têm suas especificidades, existem os ativos que estarão recebendo estes produtos nas suas unidades produtivas, e também existe o produto em si, que tem especificidades. Ou seja, num sistema produtivo, todos os agentes envolvidos, sejam os do eixo central do sistema, que desempenham atividades de negociação, sejam os das empresas facilitadoras e prestadoras de serviço descritas anteriormente, possuem ativos, que são envolvidos no processo de efetivação da transação, e que possuem especificidades diferentes.

Considerando-se, a título de exemplo, a transação que existe entre um produtor de cana-de-açúcar e uma usina esmagadora, são envolvidos nesta transação diversos ativos:

- Fazenda – terra do produtor com cana
- Empresas de transporte de cana (caminhões)
- Usina esmagadora

- Recursos humanos
- Tecnologia
- Cana-de-açúcar (o produto transacionado)

Considerando-se uma transação entre uma indústria produtora de iogurte e um hipermercado, também diversos ativos estão envolvidos para que esta transação possa ter sucesso.

- Unidade industrial de produção do iogurte
- Empresas de transporte
- Instalações varejistas
- Recursos humanos
- Tecnologia
- Marca
- Produto iogurte

A seguir, para facilitar a análise, vale classificar os tipos de ativos envolvidos, de maneira genérica e também usando os dois exemplos vistos e outros. Entre os principais tipos e exemplos, destacam-se (adaptado de WILLIAMSON, 1985):

*Especificidade locacional:* são as transações onde os ativos envolvidos possuem, devido a características de transporte do produto transacionado, restrições locais, devendo estarem próximos para que a transação se efetue com sucesso. Como exemplos, a transação de compra de cana-de-açúcar pela usina, onde distâncias acima de 50 quilômetros entre os ativos envolvidos podem inviabilizar a transação, idem para as compras de laranja pela indústria esmagadora, a produção de sal (salineiras) e mar, a produção de eucalipto e a unidade esmagadora para produzir papel e celulose, e outras. Percebe-se que existem transações com menores especificidades locais quando comparadas a outras. Por exemplo, um moinho de trigo localizado em Fortaleza (CE) pode usar trigo canadense, argentino, asiático ou brasileiro, ao mesmo passo que uma usina em Ribeirão Preto não pode contar com cana produzida na Tailândia ou em Cuba para o seu suprimento.

No exemplo do hipermercado, em transações de produtos como cerveja, leite fluido, água mineral, entre outros, existe uma maior especificidade local envolvida que na compra de pilhas alcalinas, ou de sucos em pó, entre outros. Outras possíveis especificidades locais envolvem necessidade de proximidade a algum recurso natural (água), energia (gasodutos), de insumos, de posição estratégica de estoques e centros de distribuição e especificidades ligadas a ponto comercial (lojas). Então, pode-se dizer que, quanto maiores forem as especificidades locais, menores são as alternativas eficientes existentes para a efeti-

vação daquela transação e maiores poderão ser os estímulos para se organizar as transações via contratos e hierarquia.

*Especificidade temporal:* esta especificidade refere-se ao tempo para efetivação da transação. A análise neste caso é mais para o produto transacionado, e leva em consideração principalmente sua perecibilidade, ou eventual perda de qualidade com o tempo. Produtos como hortifrutigranjeiros têm elevada especificidade temporal. Outros exemplos são a própria cana-de-açúcar, que uma vez queimada precisa ser conduzida e esmagada em menos de 24 horas, sob pena de ir perdendo qualidade. O mesmo acontece com a laranja, que, após colhida, inicia uma corrida contra o tempo, pois a qualidade do produto vai diminuindo. O próprio hipermercado tem maiores dificuldades no suprimento de hortifrutigranjeiros *in natura* do que nas suas transações de compra de enlatados, por exemplo. Quanto maior for a especificidade temporal, mais delicada é a transação, e menor também será o universo das alternativas existentes. Outros exemplos incluem a necessidade de entregas frequentes e rápidas, o tempo de processamento, entre outros.

*Especificidade dedicada ou física:* esta análise se refere mais aos ativos envolvidos na produção do produto transacionado, que podem ser mais ou menos específicos, permitindo realocações mais ou menos custosas para outras atividades. Como exemplo, extratoras de suco cítrico, moendas de cana-de-açúcar, fermentadores em fábricas de cerveja, são máquinas (investimentos) específicas para as atividades relacionadas, e de realocação muito custosa ou praticamente impossível em alguns casos, resultando, neste extremo, apenas o valor de sucata/reciclagem. No caso da agropecuária também esta análise é interessante, pois existem lavouras com especificidades maiores que outras. Um pomar de citrus, por exemplo, é um investimento de 20 anos, com realocação muito mais custosa que uma de milho, trigo e outras culturas anuais, que automaticamente se encerra (já pode ser realocada), após o final de uma safra.

Anderson e Gatignon (1985) colocam o exemplo de máquinas específicas adquiridas para alguma relação, como de estampar, de embalar, desenvolvimento de embalagens específicas para o parceiro. Dentro do hipermercado também existem áreas com investimentos de maior especificidade, ou mais dedicados, como a construção física, fornos para produção de pães, equipamentos frigoríficos (câmaras), e outros. Outros exemplos podem incluir fábricas, sistemas de armazenagem específicos (a frio), estrutura de estocagem especial, centro de serviços e consertos, e investimentos feitos pelos fabricantes nos canais de distribuição, desde gôndolas especiais, geladeiras, máquinas de café e outras.

*Especificidade ligada a capital humano:* esta especificidade está relacionada aos recursos humanos das empresas envolvidas direta ou indiretamente nas transações. Um funcionário altamente especializado em trabalhar em determinada máquina, treinado em tecnologia, ou no lado da gestão, recursos humanos com

habilidade de negociação, conhecimento do mercado (carteira de clientes), de fornecedores e outros processos, ou seja, que fazem parte do capital humano da empresa. Estes “ativos” humanos podem ser recrutados no mercado ou treinados pela empresa, e representam um custo, cuja realocação para outra atividade, dependendo da especificidade do conhecimento, é muito custoso, ou praticamente impossível sem prejuízos. Outros exemplos podem incluir treinamento de distribuidores, treinamento de vendedores em especificidades dos produtos, conhecimento do mercado e carteira de clientes, entre outros.

*Especificidade tecnológica:* a empresa para poder realizar a transação investe em processo tecnológico que pode ser sofisticado e específico, e que é um investimento de realocação custosa. Processos fermentativos, de preservação (irradiação) de alimentos, de produção de novas moléculas, novos princípios ativos específicos a culturas e pragas, entre outros. Ou em tecnologia de informação, tais como processos de troca eletrônica de dados, de gestão por categorias de produtos, de geração conjunta de novos processos, de gestão conjunta de estoques e de planejamento da logística.

*Especificidade de marca (mercadológica):* esta especificidade é ligada à construção de um nome, de uma marca, de uma reputação em um determinado mercado, do esforço de relações públicas com a comunidade, com imprensa, desenvolvimento de embalagens, entre outros. Também podem ser colocados os custosos esforços de comunicação para realizar posicionamento de determinado produto, propagandas realizadas, atividades de promoção de vendas e outras. Esta especificidade está mais relacionada ao marketing. A realocação de uma marca a outro produto às vezes é impossível.

Dentro do fluxo físico de produtos, existem os ativos produtivos que deram origem ao(s) produto(s), que têm suas especificidades. Ou seja, numa rede de uma empresa, todos os agentes envolvidos, sejam os do eixo central da rede, que desempenham atividades de negociação, sejam os das empresas facilitadoras e prestadoras de serviço descritas anteriormente, possuem ativos, que são envolvidos no processo de efetivação da transação, e que possuem especificidades diferentes.

O quadro é uma síntese para esta análise. A forma de utilizá-lo é encontrar fatores de especificidade na transação (pensar em todos os ativos listados acima e elencar os mais específicos), inserir na coluna intermediária quem é o proprietário do ativo, depois na coluna da direita se a especificidade é considerada alta, média ou baixa e, finalmente, colocar na coluna da extrema direita se existem usos alternativos para o fator sendo analisado.

Quadro 6.1 – Análise de especificidade de ativos: físico, tecnológico, humano e de marca

<b>Tipo de Investimento em Ativo</b>
<b>Especificidade Física Requerida</b>
Fábrica
Instalações refrigeradas
Estrutura de estoque especial
Instalações customizadas para produção
Instalações para demonstração de produto
Centros de reparo e serviço
Investimentos em canais de distribuição
Outros
<b>Especificidade Tecnologia Requerida</b>
EDI/Equipamentos para troca eletrônica de dados
Processo conjunto de planejamento de logística
Programas conjuntos de qualidade
Estabelecimento de rastreabilidade
Investimentos em <i>softwares</i> para fornecimento
Outros
<b>Especificidade Humana</b>
Treinamento geral de distribuidores
Treinamento conjunto de vendas
Conhecimento do processo de produção
Conhecimento de mercado
Conhecimento de produto e marca
Outros
<b>Especificidade de Marca</b>
Desenvolvimento conjunto de marca
Planejamento de propaganda conjunto
Desenvolvimento de embalagem
Desenvolvimento de promoções de vendas
Desenvolvimento de relações públicas
Outros

**Fonte:** Autor com base em Bello e Lohtia (1995); Klein et al. (1990); Kozak e Cohen (1997), Anderson e Weitz (1986), Christy e Grout (1994), Ellis (2001), Frazier e Summers (1984), Ganesan (1994), Heide e John (1990, 1992, 1994).

Análise de especificidade de tempo e localização são considerados separadamente, desde que estas análises não envolvam um proprietário. Refere-se a características específicas dos produtos ou locações de ativos envolvidos nas transações. O quadro é um ponto de início para esta análise.

Quadro 6.2 – Análise de especificidade: temporal e locacional

<b>Tipo de Especificidade</b>
<b>Especificidade Temporal</b>
Prazo de validade (perecível)
Entregas rápidas/frequentes
Sazonalidade da produção (necessidade de estoque)
Sazonalidade de consumo (necessidade de estoque)
Outros
<b>Especificidade Locacional</b>
Necessidade de proximidade (custos de transporte)
Fornecimento de energia
Fornecimento de água
Disponibilidade de materiais
Posição estratégica de estoque
Localização de centros de distribuição
Localização de <i>outlets</i> (especificidade de ponto)
Outros

**Fonte:** Autor com base em Bello e Lohtia (1995); Klein et al. (1990); Kozak e Cohen (1997), Anderson e Weitz (1986), Christy e Grout (1994), Ellis (2001), Frazier e Summers (1984), Ganesan (1994).

O problema ligado à especificidade dos ativos, segundo Klein et al. (1978), é que quando uma das partes envolvidas na transação fez um investimento específico ela corre o risco de a outra parte tentar apropriar-se de uma parte da “renda” deste investimento, pois sabendo que a empresa “A” realizou investimentos específicos e está amarrada no processo de troca, com poucas alternativas, “B” pode voltar ao acordo e renegociar para pagar menos pelo produto. Este menor preço pode pagar os custos operacionais e fazer uma contribuição para abater parte do custo fixo do investimento, “A” não terá alternativa e terá que aceitar o preço oferecido por “B”. Terá a alternativa de entrar na justiça para forçar “B” a pagar o preço anteriormente estipulado, mas esta é uma análise de ganhos e perdas para empresa que deve ser tomada antes da apelação judicial.

Este comportamento de “B” é conhecido como apropriação de “quase-rendas”, e trata-se de um comportamento oportunista pós-contratual ou de renegociação. À medida que aumenta a especificidade dos ativos, os custos de renegociação podem ficar mais elevados.

#### *Inserindo a Frequência das Transações na Análise*

O número de vezes em que ocorre a transação é muito importante. Segundo Farina et al. (1997), a frequência tem papel duplo, pois quanto maior ela for, menores deverão ser os custos fixos médios associados com a coleta de informações e com a elaboração de um contrato complexo que possa impor restrições ao comportamento oportunista. Em suma, em frequências de transação mais elevadas, os agentes teriam menos motivos para impor perdas aos seus parceiros, na medida em que uma atitude oportunista poderia implicar a interrupção da transação e a conseqüente perda dos ganhos futuros derivados da troca. Frequências mais elevadas de transação forneceriam incentivos e estruturas de governança mais complexas (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997). Segundo os autores, em transações recorrentes as partes são estimuladas a desenvolver reputação, limitando seu interesse em agir de modo oportunista para obter ganhos de curto prazo. O aspecto de frequência é um dos temas mais importantes, devido a sua importância para transações ligadas aos relacionamentos interorganizacionais.

#### 6.3.2.2 Ligados aos pressupostos comportamentais nas transações interorganizacionais

##### *Racionalidade Limitada e o Oportunismo*

A questão da racionalidade é tratada no referencial de economia dos custos de transação, principalmente com relação à limitação dos indivíduos em prever todas as futuras condições em um relacionamento (contrato). Ou seja, por mais que se reúnam os maiores especialistas num assunto, é impossível antever todas as situações, cenários que podem ocorrer, gerando sempre situações imprevistas (SIMON, 1947, em WILLIAMSON, 1985; RINDFLEISCH; HEIDE, 1997). Hobbs (1996), citando Douma e Schreuder (1992), coloca uma analogia com o jogador de xadrez, que, mesmo podendo ver as posições de todas as peças no tabuleiro, não tem condições de avaliar todas as alternativas de um movimento, dadas as possíveis reações que se seguem daquela jogada.

Os estudiosos de direito costumam chamar este aspecto de “imprevisibilidade”, presente nos contratos. O principal problema advindo da racionalidade limitada é a emergência de comportamento oportunista por alguma das partes envolvidas na relação. Segundo Swartz (1977, em Zylbersztajn, 1996, p. 674), são cinco as causas que dão origem a contratos incompletos:



- Os termos presentes no contrato são ambíguos, devido ao desenho falho do contrato.
- Alguns possíveis aspectos relevantes não são considerados, gerando lacunas.
- Elevados custos para elaboração de contratos mais complexos.
- Informação assimétrica *ex ante*.
- Informação assimétrica *ex post*.

Dados os limites, e, como consequência da racionalidade limitada, os contratos serão incompletos, ações oportunistas podem ser tomadas pelos agentes na transação. Williamson (1985, p. 234) define o oportunismo como “a busca do autointeresse com avidez”, ou seja, segundo Hobbs (1996), reconhece que em muitas situações as empresas tenderão a explorar situações em sua vantagem. O aspecto interessante é observar que nem todas as partes agem oportunisticamente a todo momento, mas reconhecer que o risco do oportunismo está presente.

#### *A Incerteza Ambiental*

A incerteza é tratada na economia dos custos de transação como os distúrbios exógenos que afetam as transações (ZYLBERSZTAJN, 1996). Em baixos níveis de especificidade, as transações não são muito afetadas pelos distúrbios, pois as condições podem ser rapidamente reorganizadas. O principal problema trazido e que vai se agravando à medida que a especificidade dos ativos aumenta é que, devido aos distúrbios inesperados das transações, maiores terão que ser as estruturas de controle, acabando por ser mais onerosas. Segundo Klein et al. (1990, p. 200), a incerteza “reflete a habilidade em prever contingências relevantes tanto internas quanto externas à empresa”. Entre as externas, Anderson e Gatignon (1986) destacam as mudanças no macroambiente afetando as transações, fatores políticos, econômicos, tecnológicos, entre outros, e nos internos, a experiência internacional, distância sociocultural, entre outras. O alto grau de incerteza traz maiores custos de transação, principalmente nas renegociações. Distúrbios são classificados em dois tipos: associados a probabilidades de ocorrência conhecidas e desconhecidas. Ou seja, as transações com maior incerteza deverão ter mais adaptações futuras em contratos, e demandam estruturas de controle mais complexas, com o custo muito elevado, interferindo na forma como as transações ocorrerão.

#### *A Assimetria de Informações nos Relacionamentos Interorganizacionais*

A economia dos custos de transação reconhece que as trocas se caracterizam por informação incompleta, imperfeita ou assimétrica. As partes envolvidas na transação podem estar num desbalanço com relação ao conhecimento

do que pode ocorrer. A informação assimétrica pode levar ao oportunismo em duas formas: antes da transação, forma chamada de seleção adversa (*adverse selection*), e a forma que ocorre após a transação, na forma chamada de risco moral (*moral hazard*).

#### *O risco moral em relacionamentos interorganizacionais (moral hazard)*

O chamado risco moral ocorre quando uma ou mais partes envolvidas no contrato (transação) toma comportamento oportunista *pós-contratual* devido a um desbalanço na informação entre as partes (DNES, 1996). Outro exemplo é o de produtores ou empresas que participam de *pools*, seja para construir uma marca ou um selo de origem, e que podem colocar produto sem a devida qualidade, denegrindo com isso a qualidade do produto total. O setor de café no Brasil tem interessantes exemplos deste tipo de comportamento, que resultou no final em enormes prejuízos a marca (imagem) que se tentava estabelecer. Ou seja, no risco moral, oportunismo emerge após o contrato devido a ações de difícil monitoramento por parte dos envolvidos. O segurado que fica mais negligente com seu automóvel, deixando-o em locais mais perigosos (relaxando no monitoramento), é outro exemplo que pode ser dado.

As principais estratégias para minimizar seus efeitos são pagar pela informação os custos necessários para se reduzir o desbalanço (aumentar o monitoramento), e oferecer incentivos econômicos para estimular comportamentos esperados em condições de simetria de informações (caso do bônus para quem não usa o seguro ano após ano, tratando-se de um incentivo financeiro para que o segurado continue zelando pelo seu patrimônio).

#### *A seleção adversa em relacionamentos interorganizacionais*

É o outro problema, que ocorre quando uma das partes age oportunisticamente antes da elaboração do contrato por deter informação exclusiva (agravado quanto maior for a assimetria de informações). O tradicional exemplo do carro usado que está a venda, trazido por Akerlof (1970), serve para ilustrar o fato. O vendedor possui informação privada sobre o veículo que só é acessível ao comprador através de alto custo. A ignorância por parte do comprador faz com que os carros bons e ruins tenham preços semelhantes. Neste caso de seleção adversa, não ocorreriam transações se a informação fosse perfeita, ou haveria uma grande redução no preço pedido pelos carros ruins. Akerlof usa este modelo para explicar o motivo do preço do carro novo ser bem mais elevado, justamente por embutir toda a informação necessária. Em alguns países leis regulam mais este mercado, dando maior transparência, e exigindo que certificados sejam entregues junto com o carro usado, dando garantias de período, geralmente três meses, onde problemas sérios já apareceriam, como, por exemplo, na Holanda. Outro exemplo interessante é o do seguro-saúde, onde pessoas doentes podem

esconder a informação do estado de saúde, efetuarem o seguro para começarem a se beneficiar deste. O mercado de crédito também é outro exemplo de seleção adversa, o que faz com que bancos acabem gastando muito em informações para se certificarem antes de entregarem os recursos.

Podem ser notadas no mercado as principais estratégias de combate à seleção adversa, que são a segmentação de clientes e consumidores em grupos diferentes, de acordo com a qualidade ou risco, o que também não deixa de ser um investimento em informação (ex.: bônus em seguros de automóveis, exames antes do contrato do seguro-saúde). Conforme dito anteriormente, a racionalidade limitada associada à assimetria de informações pode fazer com que agentes tomem atitudes oportunistas nas transações entre empresas. Porém, há maneiras para reduzir ou mesmo controlar esse tipo de atitude, através de mecanismos de controle e fiscalização e através de mecanismos de remuneração e incentivo.

### **6.3.3 Reduzindo as possíveis atitudes oportunistas nos relacionamentos interorganizacionais**

#### *Mecanismos de controle e fiscalização*

Mecanismos de controle e de fiscalização podem ser estruturados, sendo possível analisar custos do mecanismo de fiscalização e sua eficácia em controlar possíveis problemas. Esta depende da capacidade de impedir um participante de violar as regras estabelecidas, o qual, por sua vez, faz análise entre a vantagem/custo da fraude. Esta solução não será ótima, pois o universo é de incerteza. Segundo Brousseau (1993), a maior eficácia de uma fiscalização especializada vem com a aprendizagem adquirida no tempo, trazendo experiência, e pode ser uma solução para o caso em que a fraude pode ser observável, mas não verificável (sistema judiciário não pode se manifestar).

É interessante que essa estrutura de controle (fiscalização) esteja associada a mecanismos de retaliação (poder punitivo). Daí vem a grande importância do aparato institucional, principalmente das leis existentes. A primeira possibilidade de retaliação é a ruptura do contrato. Tal ameaça, no entanto, pode não ter credibilidade, visto que uma ruptura do contrato pode implicar severas perdas para ambas as partes. Os contratantes podem ter realizado investimentos específicos à transação, que não serão reutilizados em outras associações (questão da especificidade). Com relação aos mecanismos utilizados para controlar adequadamente as transações, Williamson (1985) lista quatro tipos principais de estruturas de controle: controle via mercado, controle trilateral, controle bilateral e unificado.

O *controle via mercado* é associado a transações não específicas ocasionais ou recorrentes. É simples e requer consultar a própria experiência para continuar o relacionamento ou mudar. O mercado funciona protegendo as partes do

oportunismo, e o sistema de preços carrega todas as informações relevantes. O *controle trilateral* é recomendado para transações ocasionais de ativos médios ou muito específicos. Nesses casos, o controle via mercado é insatisfatório. Por sua vez, montar uma estrutura de controle específica pode não ser economicamente atraente. É uma forma intermediária de controle, onde terceiros dão assistência, resolvem disputas e avaliam o desempenho (ex.: arquiteto monitorando a obra). O *controle bilateral* é uma estrutura especializada de controle para o caso de transações recorrentes de ativos médios ou muito específicos. Como as transações são recorrentes, permite que os custos da estrutura montada sejam diluídos.

Por fim, o *controle unilateral* dá-se em atividades integradas verticalmente.

#### *Mecanismos de incentivos em relações interorganizacionais*

Uma alternativa aos mecanismos de fiscalização e controle poderia ser um mecanismo de remuneração incentivando cada um a respeitar as cláusulas contratuais. Desse modo, sistemas de incentivos perfeitos substituiriam total ou parcialmente os mecanismos de fiscalização e repressão. O incentivo é considerado inclusive uma das formas de poder em relações entre empresas. Este assunto pode ser relacionado ao tratado nos modelos de análise de poder em relações entre empresas, como *reward power* (EL ANSARY; STERN, 1972; LUSCH, 1976; HUNT; NEVIN, 1974). Estudiosos dos contratos admitem que um sistema de incentivos é essencialmente um mecanismo destinado a remunerar os diferentes participantes o mais próximo possível da produtividade marginal de cada um. No caso da remuneração de um agente em função do seu produto, coloca-se o problema de saber em qual proporção ele é responsável por aquele produto. Não é satisfatório se o objetivo for remunerar de acordo com a sua produtividade marginal, mas o é sob o ponto de vista de incentivá-lo a fazer o melhor. A remuneração em função do produto é uma solução largamente adotada na realidade (BROUSSEAU, 1993).

As rupturas contratuais (*contractual hold-up*) não são desejáveis na maioria dos casos. Segundo North (1990), existem fatores que levam ao cumprimento automático das cláusulas contratuais, com menores riscos de quebra. Uma delas é a reputação, a marca da empresa, a chamada *social network* e o prejuízo que esta terá no mercado se não cumprir o acordo.

#### **6.3.4 Inserindo as instituições (“regras do jogo”) nos relacionamentos interorganizacionais**

Segundo Azevedo (1996), “um dos pontos de apoio da NEI é o reconhecimento de que a operação e a eficiência de um sistema econômico são limitadas pelo conjunto de instituições que regulam o jogo econômico” (p. 31). As insti-

tuições não são neutras. Afetam a organização da atividade econômica, afetam os sistemas produtivos e afetam os relacionamentos interorganizacionais. Segundo North (1990), o principal papel das instituições em uma sociedade é o de diminuir a incerteza por estabelecer uma estrutura estável (mas não necessariamente eficiente) para a intervenção humana. São as restrições formais e informais que regulam a atividade humana, ou seja, as leis econômicas, o ambiente político, social, que estabelecem as bases para o processo de produção, troca e distribuição. Já as organizações surgem a partir das instituições e refletem a estratégia dos participantes em criar corpos educacionais, políticos, sociais e econômicos, cercados pelas regras e buscando oportunidades. Destacam-se os partidos, as cooperativas, as associações, federações e outros. As instituições, segundo Zylbersztajn (1996), vão se desenvolvendo ao longo do tempo, e dão formato às organizações, e são afetadas por estas. Ou seja, os atores, segundo North (1990), devem tentar viabilizar um aparato institucional que seja capaz de punir adequadamente em casos de quebra contratual, para garantir o funcionamento do sistema.

Existe a necessidade de identificar uma parte que, não envolvida diretamente na relação, pudesse ser capaz de, ao menor custo, lidar na avaliação desses problemas. Porém, North (1990) diz que os sistemas judiciais variam em termos de suas capacidades em lidar com esses fatores, e apresentam custos. Ou seja, custos existem no processo de funcionamento do sistema produtivo. Esses custos ficam cada vez maiores, uma vez que, conforme dito no início deste trabalho, canais de distribuição são cada vez mais globalizados, convivendo com diferentes aparatos institucionais.

## 6.4 Considerações sobre contratos

*“Then, about 10 or 15 years ago we began to realize that the phenomena [...] of price-quantity or price-rate transactions were not as simple as we have postulated. They were bundles of clauses that were quite complex and ofte highly influenced by efforts to overcome lack of information [...] we even found that the firm seemed to be nothing more than a structure of particular contracts [...] Thus from having been a concept that economics used to regard as old fashioned and legalistic, contracts have quickly become one of the dominating objects of research in economics” (WERIN; WIJKANDER, 1992, p. 1)*

A agricultura passou por uma transformação silenciosa não percebida pela maior parte dos analistas, que se deu no campo organizacional. Esta pode ser visualizada pela maneira que o setor agrícola se relaciona com fornecedores de insumos e com os canais de distribuição. Deixou de ser uma agricultura onde as transações ocorrem nos mercados para ser uma agricultura regida por contratos

(ZYLBERSZTAJN, 2005c). O autor cita o exemplo da mudança da relação entre a agricultura e o setor de insumos, sendo que seus canais de distribuição passaram a priorizar a busca de soluções integradas na forma de pacotes de insumos para os agricultores. Ao mesmo tempo, o autor cita a alteração na relação do agricultor com a indústria processadora. Características do produto levam a indústria a relacionar-se com os produtores caso exista interesse específico como a localização privilegiada ou alguma característica especial do produtor (ausência de transgênicos). Os mecanismos puros de mercado são incapazes de realizar esta coordenação de modo eficiente.

A análise de contratos na “teoria tradicional” tem grande uso na literatura do Direito, por advogados e membros do judiciário. Diz aos tomadores de decisão que têm autoridade como regular o comportamento das empresas em contratos. Seu uso também existe na vertente chamada de *law and economics*, mais popular com acadêmicos (SCHWARTZ, 1992). Segundo Werin e Wijkander (1992), são quatro as correntes no estudo da economia dos contratos: (a) o tratamento esquematizado das propriedades dos contratos e da forma como são formados (*Walras-Arrow-Debreu Model*), (b) a escola de direitos de propriedade, (c) os estudos de informação assimétrica e (d) a ciência legal ou a fronteira entre a lei e a economia. As áreas de aplicação são a análise das empresas e outras organizações, com destaque para contratos em finanças, a macroeconomia, a área do trabalho, a área de sistemas econômicos, bem como o estudo de redes de empresas e marketing com destaque para sistemas de suprimento e distribuição.

Mas a pergunta básica que a Economia das Organizações tem como foco é: Como desenhar arranjos contratuais economicamente eficientes? Se os operadores do direito preocupam-se com o desenho dos contratos formais sob a ótica jurídica, os economistas das organizações se preocupam com a eficiência econômica dos contratos, sejam na forma de arranjos formais amparados pela lei, sejam amparados por outros mecanismos como tradições, costumes e relações de confiança. Dentro dessa ótica, os arranjos contratuais resolvem alguns problemas de coordenação, mas criam outros. Contratos podem ter cláusulas quebradas ou podem ter o seu êxito logrado. O agricultor pode não entregar a produção prometida, ou a indústria pode reduzir o preço acordado no início da safra, ou ainda situações novas e não previstas podem ocorrer levando a rupturas nas promessas informais. Em todas as atividades, pode-se perceber a existência de múltiplas arquiteturas dos arranjos contratuais formatados para reduzir os riscos pós-contratação (ZYLBERSZTAJN, 2005c).

MacNeil (1974) é um dos autores mais citados na teoria de contratos. O autor caracteriza contratos como mecanismos que regulam as transações, e são usados para reduzir riscos e incertezas em processos de troca (LUSCH; BROWN, 1996). Segundo Williamson (1985), contratos incompletos podem dar margem à ação oportunista por uma das partes. São cinco as causas de incompletude nos contratos (SCWHARTZ, 1992; TIROLE, 1992):

- contrato pode ser vago ou ter ambiguidade em palavras;
- alguma das partes inadvertidamente falhou sobre algum aspecto;
- os custos para desenhar o documento excedem os custos para resolução de problemas futuros;
- presença de informação assimétrica, ou seja, uma das partes detinha mais informação que a outra;
- preferência de uma das empresas em sair do relacionamento.

Porém, deve-se sempre observar que este processo de maior detalhamento na construção de contratos, o terceiro ponto na lista de Tirole acima, pode não ser recomendado por alguns autores. Klein (1992) argumenta que os custos para esta especificação contratual são muito elevados e que a grande maioria dos contratos é imperfeita e intencionalmente estruturada para deixar elementos de *performance* sem muita especificação. Ainda segundo o autor, ao invés de determinar *ex ante* todos os eventos que podem acontecer na vida de um contrato e escrever uma resposta pré-especificada a cada um destes eventos, negociadores preferem deixar contratos incompletos para permitir que esperem emergir as condições futuras e daí fazer os acertos necessários. Na contribuição metodológica deste material, destaca-se a questão dos contratos nos SAGs, com a apresentação de uma ferramenta para agilizar o processo de análise e definição de contratos.

A coordenação entre produtores e indústria, a montante e a jusante em sistemas agroindustriais, é parte do que é conhecido como coordenação vertical da produção, a qual pode ser melhorada com o desenho de acordos contratuais que minimizem custos de transação e produção entre agentes ligados, de insumos ao consumidor final. Da mesma forma, se existirem ganhos de ações conjuntas entre agentes de um mesmo elo, pode ocorrer melhor coordenação horizontal da produção, permitindo a formação de associações e cooperativas de produção para o desenvolvimento dessas ações. Dentro desse contexto, em qualquer relação de troca, são importantes os mecanismos de incentivo, para fazer com que seus membros caminhem num sentido desejado, e os mecanismos de controle, para gerenciar suas ações (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999).

Mecanismos de incentivo são instrumentos que conciliam o autointeresse dos membros com os objetivos da organização: ao perseguir as próprias metas, não importam quais sejam, o membro acaba contribuindo para que a organização as atinja. Mecanismos de controle relacionam-se com o fluxo de informações referentes ao desempenho de cada membro (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999).

Portanto, cada transação pode ser vista sob a ótica da estrutura de governança eficiente, segundo algumas questões básicas: existência de ativos específicos; quem faz os investimentos específicos; mecanismos de suporte para a transação

(salvaguardas/garantias); mecanismos de solução de disputas (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999).

Todos esses assuntos estão fortemente presentes nas relações dos SAG de alimentos, e esse corpo teórico é relevante em quase todas as etapas do método GESis, principalmente na etapa 5.

Em todos os contratos, existem as responsabilidades no contrato com relação aos fluxos de marketing, ou seja, aos fluxos de produtos, serviços, comunicações, financeiros e de informações, necessários para que as redes funcionem e alcancem os consumidores finais. O quadro referente aos tradicionais fluxos de canais de marketing poderia ser considerado, preenchendo quem e como fará a ação relacionada ao ponto em discussão na coluna do meio e na coluna da direita levantar as possíveis melhorias que podem ser propostas.

### Quadro 6.3 – Funções, análises da responsabilidade e possíveis melhorias

<b>Função</b>
<b>Variáveis do Fluxo de Produtos e Serviços</b>
Gerenciamento e níveis de estoques
Transporte de produtos
Modificação de produto
Linha de produtos e variedade
Avaliação de novos produtos
Volume de vendas (desempenho) previsto
Serviço técnico de explicação/instalação
Serviço pós-venda
Fornecimento de serviço (equipe) de vendas
Treinamento: escopo e custos
Manutenção e reparo de produto
Assuntos de embalagem/especificações
Assuntos de marcas
Exclusividades presentes no contrato
Direitos territoriais presentes no contrato
Cobertura de mercado prevista
Aspectos de exportação previstos
Duração (período para realizar os fluxos)
Adaptação para legislações específicas
Outros



**Variáveis do Fluxo de Comunicações**

Realização de propaganda (todas as formas)

Realização de promoção de vendas (todas)

Ações em relações públicas (todas)

Ações em marketing direto

Fornecer informação sobre os produtos

Participação no orçamento de comunicação

Ação de comunicação com vendas diretas

Informação em embalagem

Outros (preencher)

**Variáveis do Fluxo de Informação**

Fornecer informação sobre mercado consumidor

Fornecer informação sobre concorrência

Fornecer informação sobre mudanças no ambiente

Participação no processo de planejamento

Frequência e qualidade da informação

Fornecer informações de reclamações

Pedidos eletrônicos

Outros (preencher)

**Fluxo de Pagamentos e de Pedidos**

Frequência de pedidos dos produtos

Políticas de preço e pagamentos

Análise de margens

Comissões (volume e frequência)

Conceder crédito ao consumidor final

Cobrança de consumidores

Busca por fontes de financiamento

Garantias de preço

Outros (preencher)

**Fonte:** Autor com base em Corey et al. (1989); Rosembloon (1999); Wilson e Vlosky, (1997); Jackson e D'Amico (1989); Berman (1996); Dwyer e Oh (1988).

## 6.5 Decisão sobre a forma de governança (relacionamentos interorganizacionais) nas *networks*

*“Any problem that can be formulated, directly or indirectly as a contracting problem, can be investigated to advantage in transaction cost terms”* (Williamson, 1985, p. IX)

A pesquisa envolvendo relacionamentos interorganizacionais é fortemente voltada ao relacionamento entre empresas (Anderson e Weitz, 1992; Anderson e Narus, 1990) e aspectos ligados à estrutura da relação. Então, a grande utilidade da ECT para esta pesquisa com relacionamentos interorganizacionais é que esta diz como as empresas poderiam se relacionar no canal (estruturas de governança – desde mercados, contratos e verticalização). Essas formas são função da especificidade dos ativos envolvidos, frequência, incerteza, aliada à influência do ambiente institucional. Ou seja, a ECT além de ajudar na análise das formas como os agentes estão se relacionando, ajuda na determinação de como os agentes devem se relacionar para minimizar custos ligados às transações, e com isso serem mais competitivos em preços finais oferecidos ao consumidor. É a decisão do chamado “comprar ou fazer”, com todas as formas intermediárias existentes. Christy e Grout (1994) apresentam as formas possíveis:

- Fazer, produção própria
- Estruturas divisionais
- Subsidiárias possuídas pela empresa
- Interesses no controle
- Interesses em voto
- *Joint-ventures*
- Licenciamento e franquias
- Alianças estratégicas
- Contratos de longo termo
- Contratos de curto termo
- Comprar no mercado *spot*

Estes seriam alguns dos tipos intermediários. Segundo Klein et al. (1990), a análise de custos de transação oferece outra perspectiva para auxiliar o entendimento das forças que moldam a estrutura dos relacionamentos interorganizacionais, facilitando entender por que empresas internalizam atividades de distribuição que são capazes de realizar com menor custo que demais empresas e deixam para o mercado realizar atividades onde outros possuem vantagem. Heide e John (1988) afirmam que a ECT coloca o aspecto da troca como um problema de dese-

nhar relacionamentos contratuais eficientes. E o fator que distingue os relacionamentos é a presença de ativos específicos tangíveis e intangíveis requeridos para dar suporte ao processo de trocas (p. 21).

A vertente contratual da economia dos custos de transação pode “servir de ferramenta para o entendimento de contratos ‘just in time’, desenvolvimento de fornecedores, alianças estratégicas, reorganização da estrutura produtiva com base em contratos terceirizados, contratos de distribuição e outros” (ZYLBERSZTAJN, 1996, p. 672). Adaptando para o caso de relacionamentos interorganizacionais a utilidade colocada por Zylbersztajn (1995), a ECT fornece:

- *Foco analítico.* A caracterização dos relacionamentos interorganizacionais como uma série de *transações* ( $T_1$ ,  $T_2$  etc.) que interligam “*indústrias*” ou setores específicos (indústria de alimentos, atacadistas, varejistas, empresas de alimentação etc.). O foco nas transações permite descrever quais os arranjos organizacionais existentes para estabelecer os fluxos necessários; enquanto o foco no setor permite uma análise das características de cada indústria: as variáveis de competição, o grau de concentração, o desempenho das firmas etc.
- Além disso, reconhece-se a importância do *ambiente institucional* que define as “regras de jogo” influenciadoras do desempenho dos relacionamentos interorganizacionais, tanto formais (leis, regulamentações, normas etc.), quanto informais (aspectos culturais, códigos de conduta etc.), ainda mais quando se observa que os relacionamentos interorganizacionais são cada vez mais transnacionais.
- Reconhece-se também a influência do *ambiente organizacional* (*associações, cooperativas, sindicatos*), especialmente no que diz respeito ao processo de ação coletiva das empresas ligadas aos relacionamentos interorganizacionais por meio de suas associações, sindicatos e outras formas representativas de um ou mais setores do mesmo.
- *Análise comparada.* Basicamente, a ideia é que não existe a “melhor” forma de organizar as transações nos relacionamentos interorganizacionais, como, por exemplo, assumir que “relações entre empresas verticalizadas apresentam melhor desempenho”, ou “terceirizar funções permite reduzir custos”. A análise comparada, ao contrário, parte dos atributos das transações e apresenta mecanismos alternativos, ou *estruturas de gestão*, para executar tais transações (fluxos).

Em resumo, Zylbersztajn (1996, p. 283) coloca as seguintes variáveis relevantes para uma análise comparativa de alternativas para a transação:

- Características da transação: especificidade dos ativos envolvidos, frequência e incerteza.

- Aspectos contratuais: flexibilidade *ex post*, desenho contratual, incentivos construídos e confiança.
- Instituições e organizações: ambiente institucional, sistema legal, aspectos culturais, tradição, instituições políticas, dimensões internacionais, ambiente organizacional, entre outros.

Ajuda a responder questões como:

- Por que em uma determinada região (ou mercado) surgem formas contratuais diferentes de outras, mesmo em se tratando do mesmo produto ou da mesma empresa?
- Por que o formato de um contrato de franquia foi escolhido em detrimento da integração vertical ou do simples licenciamento de marca?

Williamson (1998) coloca que uma das principais vantagens deste referencial é o de nunca perder o contato com o fenômeno real. Então, a coordenação vertical pode ser vista como um contínuo. Desde mercado *spot*, onde produtos e serviços são transacionados entre múltiplos compradores e vendedores num mesmo intervalo de tempo, com o preço como único determinante, sendo que outros aspectos da transação não são negociados neste extremo, evoluindo até a integração vertical, representando diferentes padrões de gestão de sistemas produtivos, ou mesmo de relacionamentos interorganizacionais. Intermediário a essas duas formas extremas estariam todas as formas de coordenação contratuais, as alianças estratégicas, entre as quais contratos de franquias, *joint-ventures* e outros representando os diferentes “degraus” da gestão de sistemas produtivos.

Quadro 6.4 – Quadro resumo das relações interorganizacionais

Transações de mercado	Transações repetidas	Relacionamento de longo prazo	Alianças estratégicas	Organização em rede	Integração vertical
<b>INDUTORES</b>					
Ativos envolvidos na produção pouco específicos		Ativos envolvidos na produção medianamente específicos		Ativos envolvidos na produção muito específicos	
	→		→		
Produto transacionado tem pouca especificidade		Produto transacionado tem média especificidade		Produto transacionado tem grande especificidade	
	→		→		
Condições de baixa incerteza no mercado		Condições de média incerteza no mercado		Condições de alta incerteza no mercado	
	→		→		
<b>CARACTERÍSTICAS</b>					
Propriedade zero ou sobre ativos anteriores ou seguintes no sistema		Propriedade parcial sobre ativos envolvidos no sistema		Propriedade total sobre ativos anteriores ou seguintes no sistema	
	→		→		
Sem comando decisório sobre os ativos da etapa de produção ou anterior ou posterior		Comando decisório parcial sobre os ativos etapa anterior ou posterior de produção		Comando decisório completo sobre ativos das duas etapas de produção	

Fonte: Elaborado pelo autor.

## Referências

- ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, p. 1-26, 1986.
- \_\_\_\_\_; WEITZ, B. A. Make-or-Buy decisions: vertical integration and marketing productivity. *Sloan Management Review*, v. 27, n° 3, p. 3-20, 1986.
- ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. 3. ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1987.

ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos – <<http://www.anfavea.com.br/>>.

ANP – Agência Nacional do Petróleo – <<http://www.anp.gov.br/>>.

ANSOFF, H. I. *Corporate strategy: an analytic approach to business police for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.

\_\_\_\_\_; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. *From strategic planning to strategic management*. London: Wiley, 1976.

ARROW, R. H. The organization of economic activity: Issues pertinent to the choice of market versus non-market allocation. In: *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure*, v. 1, The PBB System: 59-73. U. S. Joint Committee, 91st congress. First session, Washington D. C., U. S. Government printing office.

AZEVEDO, P. F. *Integração vertical e barganha*. 1996. Tese (Doutorado em Economia –), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP São Paulo.

BALLOU, R. H. *Logística empresarial: transporte, administração de materiais, distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1995. 388 p.

\_\_\_\_\_. *Business logistics management*. 4. ed. New York: Prentice Hall, 1998.

BANCO MUNDIAL. *Brasil: Agricultura Irrigada na Região do Semi-Árido Brasileiro: Impactos Sociais e Externalidades*, abr. 2004.

BARKEMA, A. Reaching consumers in the twenty-first century: the short way around the barn. *Am. J. Agr. Econ.* 75, p. 1126-1131, 1992.

BARRY, P. J.; SONKA, S. T.; LAJILI, K. Vertical coordination, financial structure and the changing theory of the firm. *Am. J. Agr. Econ.* 74, p. 1219-1225, 1992.

BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. *Journal of Law and Economics* 25, p. 27-48, 1982.

\_\_\_\_\_. *A theory of organizations to supersede the theory of the firm*, 2001 (working paper).

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1, p. 23-63.

\_\_\_\_\_. *Gestão agroindustrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BEEF – National Cattlemen’s Beef Association. Disponível em: <[www.beef.org](http://www.beef.org)>. Acesso em: 21 maio 2005.

BELLO, D. C.; LOHTIA, R. Export channel design: the use of foreign distributors and agents. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 23, nº 2, p. 83-93, 1995.

BENGTSON, A.; HAVILA, V.; ABERG, S. Business relationships that survive project termination: the role of product specificity, proceedings from the 30<sup>th</sup> European Marketing Academy (EMAC) Conference, Bergen, Norway, 8-11, May 2001.

BERMAN, B. *Marketing channels*. USA: John Wiley and Sons, 1996, 663 p.

BERNARDI, L. A. *Manual de empreendedorismo e gestão*. São Paulo: Atlas, 2003. 314 p.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. *Economics of strategy*. New York: John Wiley and Sons, 2000.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. XXII, p. 199-208, May 1985.

BRIDGEWATER, S.; EGAN, C. *International marketing relationships*. Palgrave, 2002. 288 p.

BUAINAIN, A. M.; BATALHA, M. O. (Org.). *Série agronegócios: cadeia produtiva da agroenergia*, v. 3. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento MAPA, p. 112, 2006.

BUZZELL, R. D.; GALE, T. B. *The PIMS principles: linking strategy to performance*. London: Free Press, 1987.

\_\_\_\_\_; ORTMEYER, G. Channel partnership streamline distribution. *Sloan Management Review*, Cambridge, MA, v. 36, n° 3, p. 85-96, Spring 1995.

CAFÉ DA COLÔMBIA. Federación Nacional de Cafeteros de Colômbia. Disponível em: <[www.juanvaldez.com](http://www.juanvaldez.com)>. Acesso em: 17 jun. 2005.

CAMPOMAR, M. C. Do uso do “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 26, n° 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

\_\_\_\_\_. *Contribuições ao estudo de planejamento e confecção de planos em marketing: uma aplicação em concessionárias de automóveis*. 1982, p. 249. Tese (Livre-docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

\_\_\_\_\_; IKEDA, A. A. *Planejamento de marketing: e a confecção de planos*. São Paulo: Saraiva, 2006. 216 p.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHRISTY, D. P.; GROUT, J. R. Safeguarding supply chain relationships. *International Journal of Production Economics*, v. 36, p. 233-242, 1994.

CLEMENTE, A. *Projetos empresariais e públicos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 341 p.

COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, New Series, London, v. 4, n° 16, p. 386-405, Nov. 1937.

COOK, M.; CHADDAD, F. R. *Agroindustrialization of the global agrifood economy: bridging development economics and agribusiness research, forthcoming in agricultural economics*, 2000.

COREY, E. R.; CÉSPEDES, F. V.; RANGAN, V. K. *Going to market: distribution systems for industrial products*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1989. 394 p.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. *Canais de marketing e distribuição*. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2002. 461 p.

- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. *A concept of agribusiness*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1957. 136 p.
- DE MAN, A. P. Colaboration and competition: exploring the effects of alliances and networks on rivalry. *Journal of Chain and Network Science*, (5), nº 1, p. 17-26. 2005.
- DIGMAN, L. A. *Strategic management: concepts, decisions, cases*. 2. ed. Boston: BPI Irwin, 1990.
- DWYER, F. R.; OH, S. A transaction cost perspective on vertical integration structure and interchannel competitive strategies. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 21-34, 1988.
- EIA/DOE – Energy Information Administration, Department of Energy, US – <<http://www.eia.doe.gov/>>.
- ELLIS, P. International Trade Intermediaries and the Development of Local Marketing, Proceedings from the 30<sup>th</sup> European Marketing Academy (EMAC) Conference, Bergen, Norway, May 8-11, 2001.
- EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Disponível em: <[www.embrapa.br](http://www.embrapa.br)>. Vários acessos em 2005 e 2006.
- F. O. Litch's – <<http://www.agra-net.com/>>.
- FAO – UN Food and Agriculture Organization – <<http://www.fao.org/>>.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO P F.; SAES, M. S. M. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997. 285 p.
- FORD, D. Two decades of interaction, relationships and networks. In: NAUDÉ, P; TURNBULL, P W. *Network dynamics in international marketing*. Oxford: Pergamon, 1998. 321 p.
- FRAZIER, G. L.; SUMMERS, J. O. Interfirm influence strategies and their application within distribution channels. *Journal of Marketing*, v. 48, p. 43-55, 1984.
- GADDE, L. E.; HAKANSSON, H. *Supply Network Strategies – IMP Group – John Wiley and Sons*, 2001, 206 p.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 1-19, Apr. 1994.
- GARCIA, L. A. F; NEVES, E. M. *Medidas de concentração industrial da moagem de trigo no Brasil*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS (NETWORKS) AGROALIMENTARES. 3. 2001, Ribeirão Preto. Anais do Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios (Networks) Agroalimentares. Ribeirão Preto: PENSA, 2001. p. 1-13.
- GEMUNDEN, H. G.; RITTER, T.; WALTER, A. *Relationships and networks in international markets*. Pergamon, 1997. 460 p.
- GILLIGAN, C.; WILSON, R. M. S. *Strategic marketing planning*. Linacre House: Butterworth-Heinemann, 2002. 625 p.
- GIORDANO, S. R. *O sistema agroindustrial dos frutos do cerrado: o agribusiness do pequeno produtor*. p. 21. São Paulo, 1997. (Série Estudos Temáticos 003/97.)



GIORDANO, S. R. Marketing e meio ambiente. In: NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. *Marketing e estratégia em agronegócios e desenvolvimento*. Atlas, 2003. 369 p.

GOLDBERG, R. A. *Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange economies*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968. 256 p.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1952. 488 p.

GOT MILK? Disponível em: <[www.gotmilk.com](http://www.gotmilk.com)>. Acesso em: 13 jul. 2005.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, Berlin, v. 16, Issue 2, p. 183-214, Spring 1995.

GRZYBOVSKI, D.; SANTOS, A. C. (Org.). *Coordenação e negociação em sistemas agroindustriais*. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2005. 275 p.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. The burden of relationships: who is next? In: NAUDÉ, P.; TURNBULL, P. W. *Network dynamics in international marketing*. Oxford: Pergamon, 1998. 321 p.

HAMERMESH, R. G. *Making strategy work – how senior managers produce results*. New York: John Wiley & Sons, 1986.

HARDMAN, P. A.; DARROCH, M. A. G.; ORTMANN, G. F. Improving cooperation to make the South African fresh apple export value chain more competitive. *Journal on Chain and Network Science*, Wageningen, v. 2, n° 1, p. 61-72, 2002.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. Prentice-Hall: New Jersey, 1991.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, v. 27, p. 24-36, 1990.

\_\_\_\_\_; JOHN, G. Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, v. 56, p. 32-44, 1992.

\_\_\_\_\_. Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 71-85, Jan. 1994.

\_\_\_\_\_; JOHN, G. Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 27, n° 1, p. 24-36, Feb. 1990.

HENDERSON, B. D. *The logic of business strategy*. Cambridge, Mass.: Ballinger, 1984.

HOBBS, J. E. A transaction cost approach to supply chain management. *Supply Chain Management*, v. 1, n° 2, p. 15-27, 1996.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. *Strategy formulation: analytical concepts*. ST. PAUL, M. N.: West Publishing Company, 1986.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – <<http://www.ibge.gov.br/>>.

IKEDA, A. A. Trabalho sobre planejamento de marketing. Material ilustrativo distribuído durante prova de erudição do concurso de títulos e provas para provimento de cargo de professor titular no Departamento de Administração da FEA-USP. São Paulo, jun. 2005.

JACKSON, D. M.; D'AMICO, M. F. Products and markets served by distributors and agents. *Industrial Marketing Management*, v. 18, p. 27-33, 1989.

JAIN, S. C. *Marketing planning & strategy*. 6. ed. Cincinnati: Thomson Learning, 2000.

JOHN DEERE – John Deere do Brasil. Disponível em: <[www.deere.com.br](http://www.deere.com.br)>. Vários acessos em 2005.

JOHN, G. An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, v. 21, p. 278-289, Aug. 1984.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Exploring corporate strategy*. 4. ed. London: Prentice Hall, 1997. 866 p.

KLEIN, B. Contracts and incentives: the role of contract terms in assuring performance. In: WERIN, L.; WIJKANDER, H. *Contract economics*. Oxford, UK Blackwell, 1992. p. 149-171.

\_\_\_\_\_; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *The Journal of Law and Economics* 21, p. 297-326, 1978.

KLEIN, S.; FRAZIER, G. L.; ROTH, V. J. A transactional cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing Research*, v. 27, p. 196-208, May 1990.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Prentice Hall, 2000, 725 p.

KOZAK, R. A.; COHEN, D. H. Distributor-supplier partnering relationships: a case in trust. *Journal of Business Research*, v. 39, p. 33-38, 1997.

LÁCTEA BRASIL. Disponível em: <[www.lacteabrasil.org.br](http://www.lacteabrasil.org.br)>. Vários acessos em 2005 e 2006.

LAMBIN, J. J. *Marketing estratégico*. 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000. 756 p.

LANGLOIS, R. N. Transaction cost economics in real time. *Industrial and Corporate Change* 1, p. 99-127, 1992.

LARANJA BRASIL. Disponível em: <[www.laranjabrasil.org.br](http://www.laranjabrasil.org.br)>. Vários acessos em 2005.

LAS CASAS, A. L. *Plano de marketing para micro e pequena empresa*. São Paulo: Atlas, 1999. 156 p.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA et al. (Coord.). *Estudos de caso em agribusiness*. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 9-23.

\_\_\_\_\_; CHADDAD, F. R.; COOK, M. Integrating supply and network analysis: the study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*, Wageningen, NL, v. 1, nº 1, p. 7-22, Feb. 2001.

LEITE BRASIL. Disponível em: <[www.leitebrasil.org.br](http://www.leitebrasil.org.br)>. Vários acessos em 2005 e 2006.

LINDGREEN, A.; PALMER, R.; TRIENEKENS, J. Relationships within the supply chain: a case study. *Journal of Chain and Network Science* (5), nº 2, p. 85-99, 2005.

- LUSCH, R. F.; BROWN, J. R. Interdependency, contracting and relational behaviour in marketing channels. *Journal of Marketing*, Chicago, IL, v. 60, n° 4, p. 19-38, Oct. 1996.
- MACHADO FILHO, C. A. P.; ZYLBERSZTAJN, D. *Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações*. Working Paper n° 03.024. 2003.
- MACHADO FILHO, C. P. *Governança corporativa e responsabilidade social*. São Paulo: Pioneira, 2006. 206 p.
- MACNEIL, I. R. The many futures of contracts. *Southern California Law Review*, Los Angeles, CA, v. 47, n° 3, p. 691-816, May 1974.
- MAPA – Ministério da Agricultura do Brazil – <<http://www.agricultura.gov.br/>>.
- MCDONALDS – McDonalds Fast Food. Disponível em: <[www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com)>. Vários acessos em 2005.
- MÉNARD, C. *The economics of hybrid organizations*. Pantheon-Sorbonne: UP, 2002.
- \_\_\_\_\_. On clusters, hybrid, and other strange forms: the case of the French poultry industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 152, p. 155-183, 1996.
- \_\_\_\_\_. The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 160, p. 345-376, 2004.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economics, organizations & management*. São Paulo: Prentice Hall, 1992, 621 p.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ B. *The strategy process: concepts, contexts and cases*. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; JAMES, R. M. *The strategy process: concepts, contexts and cases*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.
- MOORE, J. L. *Writers on strategy and strategic management*. London: Penguin Books, 1992. 311 p.
- MORAES, M. A. F. D.; SHIKIDA, P. F. *Agroindústria canavieira no Brasil: evolução, desenvolvimento e desafios*. São Paulo: Atlas, 2002, 367 p.
- MORVAN, Y. *Fondements d'économie industrielle*. Paris: Ed. Economica, 1985.
- NASSAR, A. M. *Eficiência das associações de interesse privado: uma análise do agronegócio brasileiro*. São Paulo: USP, 2001. 234 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.
- NATIVE – Native Alimentos: Produtos da Natureza. Disponível em: <[www.nativealimentos.com.br](http://www.nativealimentos.com.br)>. Vários acessos em 2005.
- NEVES, M. F. et al. A framework for mapping and quantifying value chains towards collective actions. In: EMAC (European Marketing Academy) Conference, n° 33, Theme: “Worldwide Marketing”. 18 de maio de 2004, Murcia, Spain.

NEVES, M. F. Marketing and network contracts (agreements). *Journal on Chain and Network Science*. v. 3, n° 1, May 2003.

\_\_\_\_\_. *Planejamento e gestão estratégica de marketing*. São Paulo: Atlas: 2005.

\_\_\_\_\_. *Um modelo para o planejamento e gestão estratégica de marketing (orientação para o mercado) nas organizações*. 2004. Tese (Livre Docência) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, São Paulo.

\_\_\_\_\_; CASTRO, L. T. *Marketing e estratégia em agronegócios e desenvolvimento*. São Paulo: Atlas, 2003. 369 p.

\_\_\_\_\_. *Sistema agroindustrial citrícola: um exemplo de quase-integração no agribusiness brasileiro*. Dissertação (Mestrado) FEA/USP, 1995, 116 p. São Paulo.

\_\_\_\_\_.; ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, E. M. *Agronegócio do Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2005. 152 p.

\_\_\_\_\_.; VAL, A. M.; MARINO, M. K. The orange network in Brazil. *Fruit Processing*, Schönborn, Germany, v. 11, n° 12, p. 486-490, 2001.

\_\_\_\_\_. Marketing and network contracts (agreements). *Journal on Chain and Network Science*, Wageningen, NL, v. 3, n° 1, p. 7-19, May 2003.

\_\_\_\_\_. O novo posicionamento da velha cana. *Opinião Econômica, Estado de S.Paulo*, p. B2, 2004.

\_\_\_\_\_. *Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos (A model for distribution channels planning for the food industry)*. 1999, 297 p. Tese (Doutoramento) FEA/USP, São Paulo, 1999.

\_\_\_\_\_.; CONSOLI, M. A. (Coord.). *Estratégias para o leite no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_.; LOPES, F. F. (Coord.). *Estratégias para a laranja no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2005. 224 p.

\_\_\_\_\_.; ROSSI, R. M. (Coord.). *Estratégias para o trigo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2004. 224 p.

\_\_\_\_\_.; ZUURBIER, P.; CAMPOMAR, M. C. A model for the distribution channels planning process. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 16, n° 6/7, p. 512-540, 2001.

\_\_\_\_\_. *Planejamento e gestão estratégica de marketing*. São Paulo: Atlas, 2005.

NORTH, D. A transaction cost theory of politics. *Journal of Theoretical Politics*, 2, n° 4, p. 355-367, 1990.

\_\_\_\_\_. Economic performance trough time. *The American Economic Review*, Pittsburgh, PA, v. 84, n° 3, p. 359-368, June 1994.

OLSON, M. *A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. Tradução de Fabio Fernandez. São Paulo: Edusp, 1999. p. 201. Título original: *The logic of collective action: public and the theory of groups*.

OMTA, S. W. F.; TRIENEKENS, J. H.; BEERS, G. Chain and network science: a research framework. *Journal on Chain and Network Science*, Wageningen, v. 1, n° 1, p. 1-6, Mar. 2001.

- ONU – Organização das Nações Unidas. Disponível em: <www.un.org>. Acesso em 20 nov. 2005.
- PEARCE, J. A., II; ROBINSON, R. B., JR. *Strategic management: strategy formulation and implementation*. 3. ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1988. 988 p.
- PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. *Marketing channels: a relationship management approach*. Chicago, IL: Times Mirror Books, 1997, 728 p.
- PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. John Wiley, 1959.
- PRESTES FILHO, L. C. Sistema produtivo da música. *Jornal Valor Econômico*, Caderno EU&, p. 8-12, 15, 16 e 27 abr. 2005, ano V, n° 239.
- QUINN, J. B. *Strategies for change – logical incrementalism*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980.
- RABOBANK. *São Francisco Valley integrated fruit production an interesting alternative for new investments*, 2005.
- RICKETTS, M. *The economics of business enterprise – new approaches to the firm*. Brighton, UK: The Harvester, 1987. 306 p.
- RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction cost analysis: past, present and future applications. *Journal of Marketing*, Chicago, IL, v. 61, n° 4, p. 30-54, Oct. 1997.
- ROSEMBLOON, B. *Marketing channels*. 6. ed. Chicago, IL: The Dryden Press, 1999. 688 p.
- RUMELT, R. P. *Strategy, structure and economic performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986.
- SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v. 39, n° 3, p. 255-263, jul./ago./set. 2004.
- SAES, M. S. M.; SOUZA, M. C. M.; OTANI, M. N. *Actions to promote sustainable development: the case of baturité shaded coffee, state of Ceará, Brazil*. FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). p. 36. São Paulo, Mar. 2001.
- \_\_\_\_\_. Organizações e instituições. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- SAITO, J. R.; FIGUEIREDO, R. S.; BATALHA, M. O. *Simulando sistemas agroindustriais*. Anais do II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. Ribeirão Preto, USP, 1999. p. 45-55.
- SALTER, M. S.; WEINHOLD, W. A. *Diversification through acquisition: strategies for creating economic value*. New York: The Free Press, 1979.
- SAUVÉE, L. *Strategic interdependence and governance: empirical evidence with two agri-food networks in the fresh and processed vegetable sectors in France*. In: V Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares, 2001, Ribeirão Preto.
- SCHWARTZ, A. Legal contract theories and incomplete contracts. In: WERIN, L.; WIJKANDER, H. *Contract economics*. Blackwell, 1992. p. 76-109.

SCRAMIM, F. C. S.; BATALHA, M. O. *Supply chain management em sistemas agroindustriais: discussões acerca das aplicações no setor lácteo brasileiro*. Anais do II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. Ribeirão Preto, USP, 1999. p. 33-44.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. M. *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder, 1965.

SIC – Sistema de Informação da Carne. Disponível em: <[www.sic.org.br](http://www.sic.org.br)>. Acesso em: 10 out. 2005.

STERN, L.; EL ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. *Marketing channels*. 5. ed. New York: Prentice Hall, 1996. 576 p.

TREGOE, B. B.; ZIMMERMAN, J. W. *Top management strategy*. London: John Martin Publishing, 1980.

UNICA – Associação das indústrias de cana-de-açúcar, Brasil – <<http://www.portalunica.com.br/portalunicaenglish/>>.

USDA – US Department of Agriculture – <<http://www.usda.gov/>>.

UVAS DO CHILE – Chilian Fresh Fruit Association. Disponível em: <[www.cffa.org](http://www.cffa.org)>. Vários acessos em 2005.

VELLEMA, S.; BOSELIE, D. (Org.). *Cooperation and competence in global food chains: perspectives on food quality and safety*. Maastricht: Shaker, 2003. 208 p.

VERHALLEN T. et al. Demand driven chains and networks. In: CAMPS, T. et al. *The emergin world fo chains and networks*. Amsterdam: Reed Business Information, 2003. 467 p.

WERIN, L.; WIJKANDER, H. *Contract economics*. Oxford, UK: Blackwell, 1992. p. 293-322.

\_\_\_\_\_. *Ronald Coase and the New Microeconomics: material em homenagem a Ronald Coase*. Universidade de Paris/Sorbonne, 1998. p. 12-19.

WESTWOOD, J. O. *Plano de marketing*. São Paulo: Makron Books, 1995. 256 p.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism*. New York: Macmillan, 1985. p. 450.

\_\_\_\_\_. Transaction cost economics and organization theory. *Industrial and Corporate Change* 2, p. 107-156, 1993.

\_\_\_\_\_. *Mechanisms of governance*. Oxford, UK: University Press, 1996. 429 p.

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

WILSON, E. J.; VLOSKY, R. P. Partnering relationship activities: building theory from case study research. *Journal of Business Research*, v. 39, p. 59-70, 1997.

WOOD, M. B. *Marketing planning: principles into practice*. Harlow: Prentice Hall, 2004. p. 379.

WRIGHT, P.; KROLL, M. K.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. Tradução de Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000. 433 p.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 6. ed. s. l. Sage, 1989.

ZIMMERMAN, J. L.; SMITH, C. W.; BRICKLEY, J. A. *Managerial economics and organizational architecture*. Boston: Mc Graw-Hill Irwin, 1997. 458 p.

ZYLBERSZTAJN, D. Contratos no agronegócio. In: NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, E. M. *Agronegócio do Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2005c. 152 p.

\_\_\_\_\_. Firmas, sistemas e redes de agronegócios. In: NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, E. M. *Agronegócio do Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2005a. 152 p.

\_\_\_\_\_. Governando as agro-corporações. In: NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, E. M. *Agronegócio do Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2005b. 152 p.

\_\_\_\_\_. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 1-21.

\_\_\_\_\_. Entre o mercado e a hierarquia: análise de casos de quebra contratual no agribusiness. In: Congresso da SOBER – Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 34, 1996, Aracaju. *Anais...* Aracaju, SE: SOBER, ago. 1996, p. 671-688.

\_\_\_\_\_. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. 1995. 238 p. Tese (Livre-Docência) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

\_\_\_\_\_. *Papel dos contratos na coordenação agroindustrial: um olhar além dos mercados*. XLII Congresso Brasileiro de Economia Rural, 2005, Ribeirão Preto.

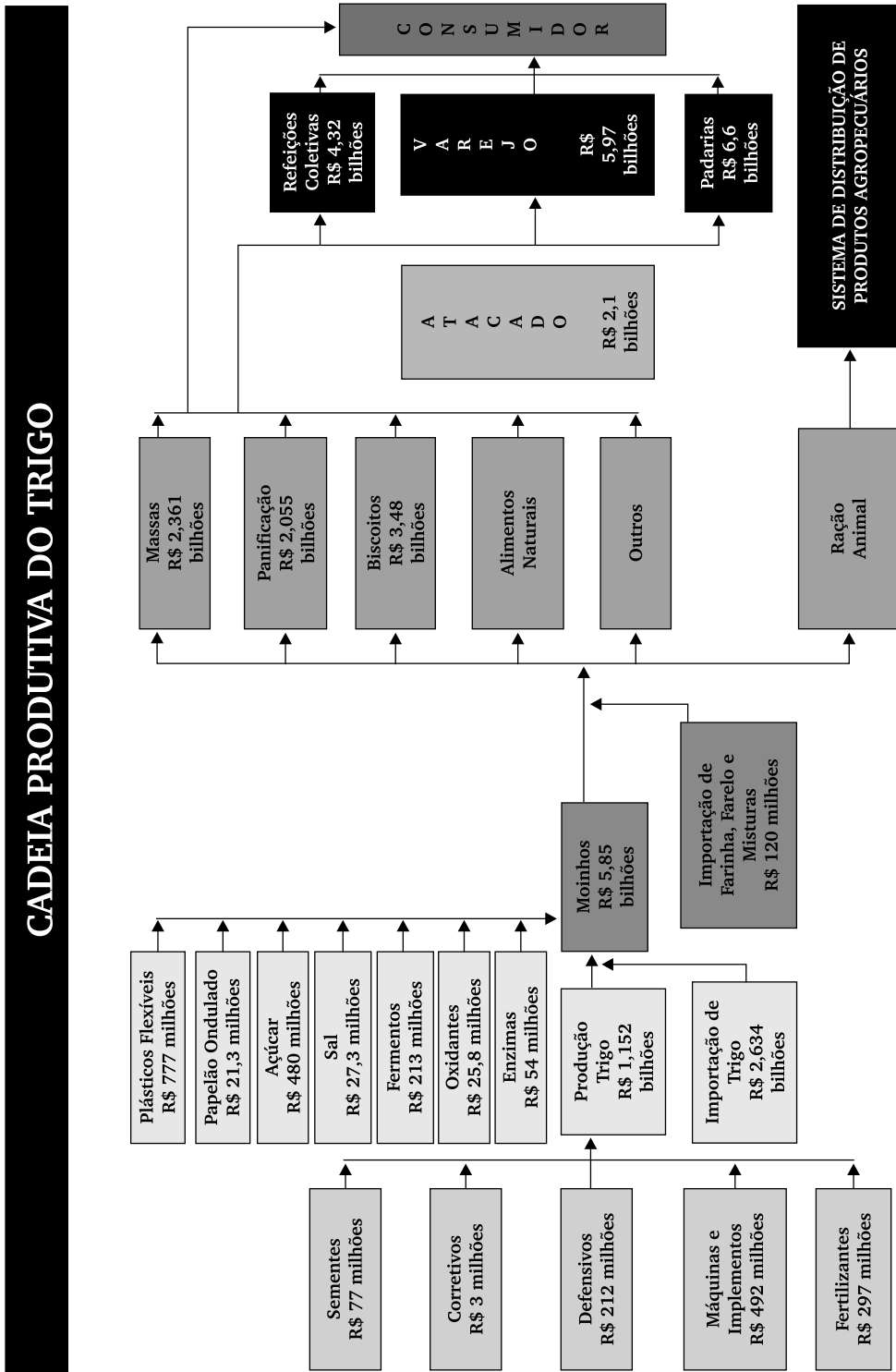
\_\_\_\_\_.; FARINA, E. M. M. Q. *Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the coasian firm*. *International Food and Agribusiness Management Review*, College Station, TX, v. 2, n° 2, p. 249-265, June 1999.

\_\_\_\_\_.; NEVES, M. F. (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

## ANEXOS

A seguir são apresentadas as cadeias produtivas da Laranja, do Trigo e do Leite quantificadas para o Brasil.

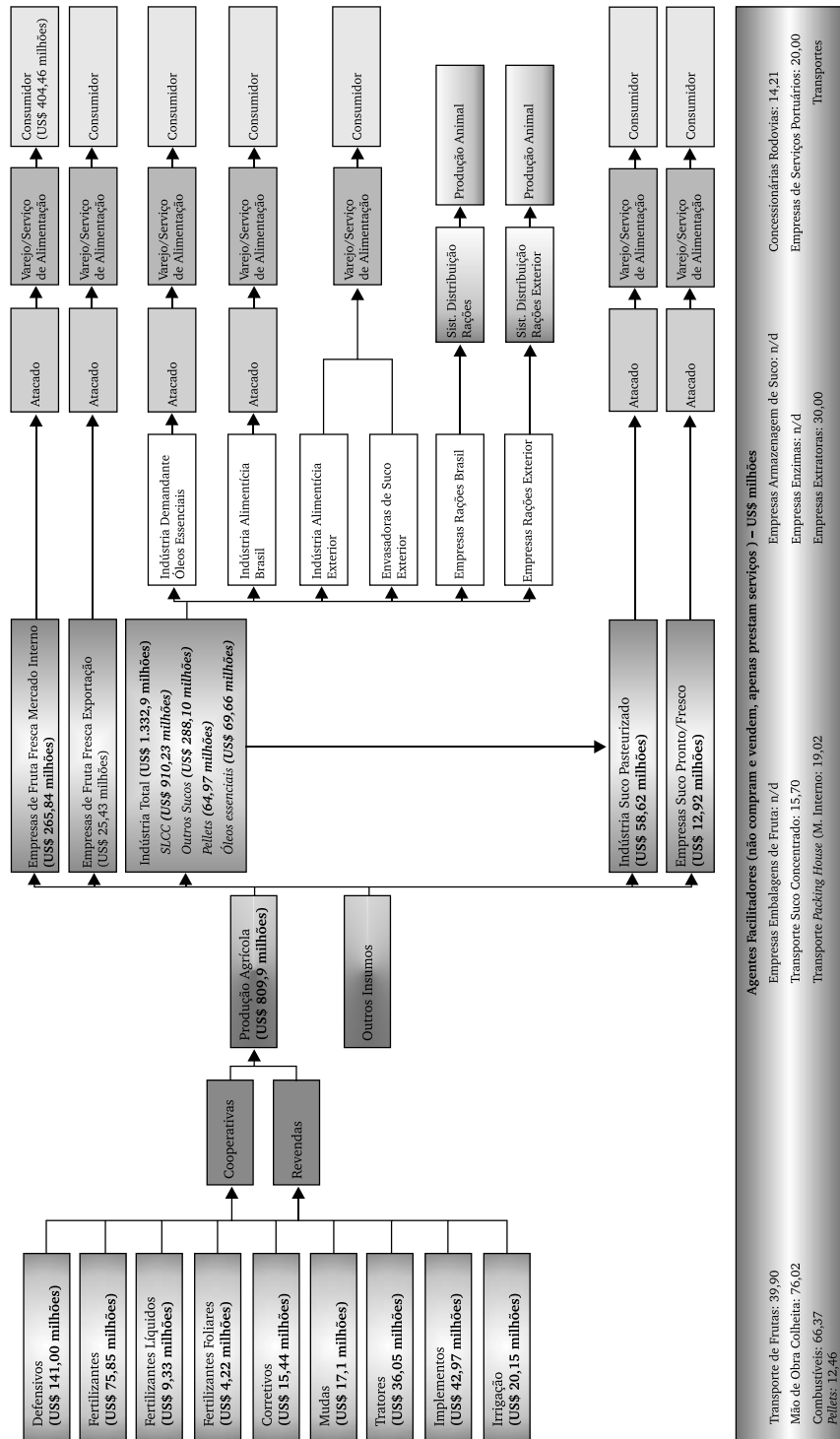
Anexo A – Mapeamento e quantificação do sistema produtivo do trigo





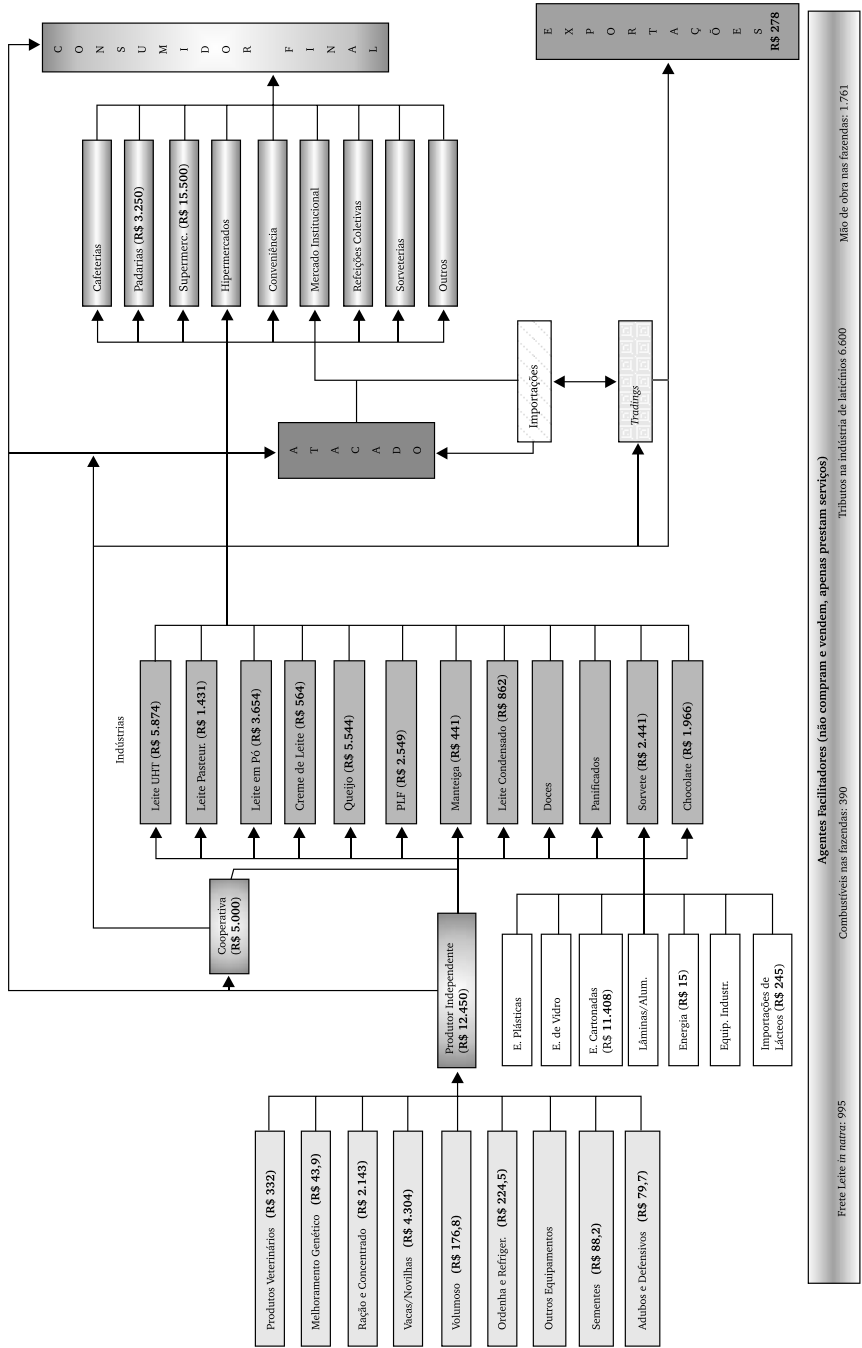
Anexo B – Mapeamento e quantificação do sistema produtivo da laranja

**CADEIA PRODUTIVA DA LARANJA**



Anexo C – Mapeamento e quantificação do sistema produtivo do leite

**CADEIA PRODUTIVA DO LEITE – Quantificação BRASIL – Milhões Reais (R\$ 66,30 bilhões)**



# 7

## A Escolha de Formas Plurais nas Relações entre Firmas

---

*Maria Sylvia Macchione Saes  
Paula Sarita Bigio Schnaider  
Vivian Lara dos Santos Silva*

### 7.1 Introdução

No ambiente empresarial, observa-se o uso simultâneo de uma pluralidade de estruturas de governança<sup>1</sup> para reger os relacionamentos das firmas com seus parceiros, seja a montante, no que se refere ao suprimento, seja a jusante, em termos da comercialização e escoamento de produtos e serviços. Como exemplos dessa pluralidade, tomemos o caso da indústria de ferramentas, que concilia concomitantemente suprimento próprio e terceirizado no abastecimento de componentes metálicos (PARMIGIANI, 2007). Ou, no contexto da distribuição, o emprego simultâneo de diferentes canais na comercialização de um mesmo portfólio de produtos (HEIDE, 2003; SILVA et al., 2013), ou, ainda, a decisão por um arranjo plural entre lojas próprias e franquias (RUBIN, 1978; LAFONTAINE, 1992; LAFONTAINE; SLADE, 1997; AZEVEDO; SILVA, 2012a).

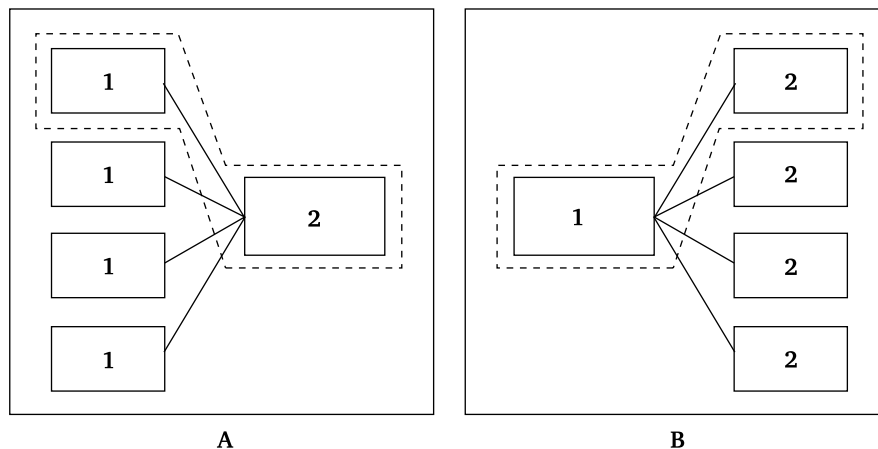
Estes exemplos se encontram representados na Figura 7.1, em que a linha pontilhada denota a produção integrada à firma 2 (em A) ou a distribuição integrada à firma 1 (em B). Em ambos os casos, a parte da produção (ou da dis-

---

<sup>1</sup> Diferentes terminologias costumam ser empregadas na discussão sobre essa pluralidade, tais como *mix contratual* (BAI; TAO, 2000a; AZEVEDO; SILVA, 2012a), *formas plurais* (BRADACH; ECCLES, 1989; BRADACH, 1997; COUGHLAN et al., 2002), *distribuição dual* (BAI; TAO, 2000), *fornecimento concomitante* (PARMIGIANI, 2007; MOLS, 2010), *tapered integration*, dentre outras.

tribuição) que não é integrada à firma é realizada por outros agentes, seja via mercado, seja por diferentes formas de contratação, ou, ainda, por meio de uma combinação das diversas formas que regem os relacionamentos para obtenção (ou distribuição) de produtos idênticos.

Figura 7.1 – Representação esquemática da pluralidade de estruturas de governança no fornecimento (A) e na distribuição (B)



Fonte: Schnaider (2011).

A importância do entendimento das motivações que conduzem a essas escolhas tem levado pesquisadores de diferentes enfoques teóricos a se dedicarem em fornecer explicações que relacionam tais escolhas a uma série de variáveis ligadas à eficiência, à necessidade de monitoramento e controle dos parceiros da cadeia de valor e à capacidade de inovar e obter conhecimento. Nesse sentido, há três conjuntos de visões dominantes que discutem esse fenômeno.

A primeira é a **Economia dos Custos de Transação**, que entende o uso das formas plurais em transações com ativos similares como uma situação transitória. A segunda visão está relacionada à **Teoria de Incentivo**, e defende que o uso de formas plurais tem a função de *benchmarking*, ao permitir o controle e o monitoramento dos parceiros, a partir da internalização de parte da produção. Ao mesmo tempo, a empresa obtém ganhos de escala ao usar estruturas externas à firma. Por fim, a **Teoria Baseada em Recursos**, em sua versão mais moderna, admite que o uso das formas plurais é uma estratégia de criação de valor ao facilitar o aprendizado e a transferência de conhecimento, quando há competências distintas entre as empresas.

Além da apresentação das abordagens clássicas, o capítulo procura ainda contribuir com a discussão dos recentes avanços teóricos sobre a decisão organizacional pelo emprego de formas plurais. Para ilustrar tais teorias, dois casos da

prática empresarial são retratados. Finalmente algumas questões para discussão são propostas.

## 7.2 Economia dos Custos de Transação (ECT)

Um importante marco no entendimento das relações entre as empresas e seus fornecedores ou entre as firmas e seus clientes (as denominadas relações verticais) é a Economia dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985; 1996). Esta teoria defende a lógica de que haveria um alinhamento ótimo entre a estrutura de governança (mercado, forma híbrida ou hierarquia) e os atributos da transação (incerteza, frequência e especificidade de ativos); dadas as regras formais e informais que definem o espaço de interações entre os atores econômicos e os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo) subjacentes.

No entanto, nessa abordagem, é a especificidade dos ativos que melhor permite determinar a escolha organizacional eficiente, isto é, aquela que minimiza os custos de transação. Ademais, a relação entre o grau de especificidade dos ativos e estrutura de governança é unívoca. Se o grau de especificidade for insignificante, o mercado é a escolha eficiente. Para grau médio a troca contratual é escolhida. Para grau alto a integração vertical será a alternativa ótima.

Essa teoria, pensada para se entender os limites da firma, admite que a estrutura organizacional eficiente é aquela que, no processo competitivo, irá sobreviver. Admite, portanto, que no mundo real a coexistência de formas organizacionais constituiria um fenômeno transitório e decorrente da *path dependence*<sup>2</sup> que caracteriza o processo de migração para a estrutura ótima. Isso quer dizer que, ao longo do tempo, os agentes tenderiam a estabelecer a estrutura de governança ótima ao substituir gradualmente os arranjos menos eficientes já utilizados (ARTHUR, 1989, 1994).

## 7.3 Monitoramento, controle e incentivos

Diferentemente da visão transitória trazida pela ECT, a Teoria de Incentivo se destaca ao trazer argumentos consistentes para explicar a persistência das formas plurais ao longo do tempo.<sup>3</sup> Esta perspectiva se origina com a publicação do trabalho de Lafontaine e Shaw (2005), fundamentado em observações empíricas

<sup>2</sup> Esta terminologia foi introduzida por Paul David (1985) e Brian Arthur (1988, 1989) para analisar a difusão de tecnologias substitutas ao longo do tempo.

<sup>3</sup> Vale notar que os primeiros estudos nesta abordagem defendem a transitoriedade do fenômeno, como no caso dos modelos de Gallini; Lutz (1992) e Scott (1995); e de Ozanne; Hunt (1971) e Dant et al. (1996). Estes trabalhos, dedicados à compreensão da pluralidade de estruturas de governança

de que as redes de franquias optariam pela operacionalização conjunta, ao longo do tempo e em um mesmo ambiente competitivo e institucional, de uma combinação (ótima) de lojas próprias e de franquias.<sup>4</sup>

A partir de então, esta abordagem tem adquirindo relevância crescente na literatura dedicada à compreensão da pluralidade de formas organizacionais que regem os relacionamentos entre as firmas e seus fornecedores e/ou clientes. O argumento de maior destaque, nesta perspectiva, é de que as estruturas de governança seriam complementares; isto é, de que parte da motivação que leva ao uso de uma determinada estrutura seria de contribuir para a eficiência da outra forma de governança (AZEVEDO; SILVA, 2012b).

A abordagem da Teoria de Incentivo se baseia nos fundamentos da Teoria da Agência, que por sua vez trata de situações em que uma das partes na transação detém mais informações em relação aos atributos transacionais do que a outra.<sup>5</sup> Isto poderia levá-la a agir de maneira oportunista (seja pela trapaça ou pelo uso mais conveniente da informação adicional) para obter rendas maiores do que aquelas que lhe caberiam, caso ambas as partes fossem igualmente informadas.<sup>6</sup> Ou seja, na concepção da Teoria da Agência, a possibilidade de captura de renda pela parte mais informada requer o estabelecimento de incentivos e de mecanismos de monitoramento para que esta parte se comporte conforme previamente acordado.

Nesta perspectiva, a integração vertical de parte da produção permitiria a análise direta dos processos e custos dos fornecedores e, portanto, permitiria o seu monitoramento. Além disso, ela levaria ao estabelecimento dos incentivos necessários para induzir os fornecedores a agirem da forma desejada pela firma.

Por outro lado, a contratação para obtenção da produção remanescente permitiria que a empresa se beneficiasse dos ganhos de escala viabilizados por esta forma de governança (BRADACH; ECCLES, 1989; CARLTON, 1979; MICHAEL, 2000; HEIDE, 2003; SCHNAIDER, 2011). Ou seja, neste caso, os benefícios trazidos pela integração vertical contribuem para viabilizar a eficiência da contratação, evidenciando, portanto, a complementaridade e a estabilidade entre ambas as estruturas. Este é o argumento de maior destaque na análise econômica das redes de franquias, conforme será evidenciado no Boxe 1.

---

no caso das franquias, determinam que, com a maturidade organizacional, apenas estruturas puras de governança deveriam prevalecer, sejam estas lojas próprias ou exclusivamente franquias.

<sup>4</sup> As autoras observam que, durante os primeiros sete a oito anos de experiência no *franchising*, há um ajuste drástico no percentual de lojas próprias. No entanto, após este período inicial, as redes tenderiam a adotar uma combinação estável de lojas próprias e franquias. Embora esta proporção varie a depender do setor de atuação, Lafontaine e Shaw (2005) verificam que, em média, as redes de franquias nos Estados Unidos e Canadá detêm o controle direto de cerca de 15% a 20% das unidades. Azevedo e Silva (2001 e 2007) retratam a estabilidade da combinação de lojas próprias e unidades franqueadas no Brasil.

<sup>5</sup> Isto se denomina assimetria de informação (ver ARROW, 1963).

<sup>6</sup> Este comportamento é comumente conhecido como *risco moral* (ver BESANKO et al., 2012, e MILGROM; ROBERTS, 1992).

**Boxe 1 Monitoramento, controle e incentivos – caso *franchising***

No caso do *franchising*, a característica mais evidente da escolha de um arranjo plural é a coexistência de lojas franqueadas e lojas próprias em uma mesma rede.

A lógica econômica da estabilidade deste arranjo plural reside na hipótese de complementaridade do funcionamento das lojas próprias, ao prover maior controle e capacidade de barganha à rede sobre seus franqueados, especialmente na redução das chances de um comportamento oportunista no uso compartilhado da marca. O arranjo plural representa um mecanismo de controle do franqueador sobre as operações do franqueado, empregado – complementarmente ao contrato de franquia – com a finalidade de diminuir as possibilidades de uma má utilização da marca – principal ativo transacionado na aquisição de uma franquia. As lojas próprias provêm também incentivos para convencer os parceiros franqueados a experimentar novos processos ou produtos, mostrando que eles podem oferecer lucros.

No escopo da literatura de *franchising*, um dos casos emblemáticos sobre esta temática é o da rede McDonald's. Fundada nos EUA em 1954, esta rede atua internacionalmente no segmento de restaurantes de rápido atendimento (*fast food*), sendo especializada na comercialização de hambúrgueres. Ao longo de mais de meio século, a marca McDonald's difundiu-se em cerca de 120 países, respondendo por quase a metade das redes internacionais de restaurantes fora dos EUA, e por cerca de dois terços das vendas globais nesse segmento. Estes números conferem a uma das marcas mais valiosas em todo o mundo (conforme classificação da InterBrand) o título mundial da maior cadeia de *fast food*.

O início do franqueamento da marca McDonald's data de meados da década de 50, tendo sido no final dos anos 60 o início do processo de internacionalização da marca. Inicialmente pelo Canadá e Porto Rico, em 1967, seguindo-se da Holanda, Alemanha, Japão e Austrália, em 1971, e da França em 1972. Em 1979, a rede chegou à América do Sul pelo mercado brasileiro. Os anos 80 marcaram, então, a expansão da rede nos territórios europeu, asiático e no Cone Sul, quando o McDonald's também chegou à Europa Oriental, inicialmente pela Turquia, em 1986, seguida da Iugoslávia e Hungria, em 1988, e da Rússia, em 1990 – década em que a rede intensificou sua atuação entre os demais países do leste europeu e da América Central, além de ter marcado o início de sua atuação no continente africano. Tal abrangência global tem no franqueamento a principal estratégia organizacional. A política do McDonald's é muito clara neste sentido: a despeito, porém, do mercado/continente, por todo o mundo, a rede McDonald's emprega o franqueamento de sua marca como a principal estratégia de expansão. Todavia, o crescimento da rede não se limita às ações do franqueado. Diferentemente disso, a rede declara a combinação de uma estratégia plural na governança dos estabelecimentos sob a sua marca: em média, 20% dos restaurantes mundiais sob a bandeira dos arcos dourados são de propriedade da rede (lojas próprias), caracterizando-se os demais 80% por 'lojas franqueadas' (administradas por contratos de franquia).

Fonte: Silva (2004).

## 7.4 Recursos, capacidades e conhecimento

A Teoria da Firma Baseada em Recursos (TBR) é a visão dominante nos estudos em estratégia que buscam compreender as origens da vantagem competitiva das empresas. Nesta abordagem, algumas firmas apresentariam desempenho melhor do que outras, mesmo nos ambientes competitivos, pelo fato de possuírem ativos físicos (recursos) e de conhecimento (capacidades) diferenciados. Para o maior expoente desta teoria, Jay Barney (1991), estes recursos e capacidades devem ser Raros, Valiosos, de difícil Imitação e Não substituíveis (VRIN).

Parte relevante desta literatura se dedica ao entendimento das relações internas à firma, ao defender que os recursos e capacidades capazes de gerar as tão almejadas vantagens competitivas deveriam ser encapsulados no interior da organização.<sup>7</sup> Este é o motivo pelo qual “as empresas governam internamente capacidades comparativas e terceirizam o acesso às capacidades em que a firma é comparativamente incompetente”<sup>8</sup> (ARGYRES; ZENGER, 2008, p. 6).

No entanto, as contribuições mais recentes nesta área trazem a perspectiva de que o processo de geração de valor, e a conseqüente vantagem competitiva, não seriam provenientes exclusivamente da posse de recursos ou capacidades diferenciados, mas a partir da sua combinação com aqueles que se encontram além dos limites da firma individual (DYER; SINGH, 1998). Isto levou à ampliação do escopo analítico da TBR, permitindo que alguns dos autores mais contemporâneos analisassem a pluralidade de formas que regem os relacionamentos entre as empresas a partir desta visão.

Neste debate, três diferentes perspectivas têm recebido maior destaque. A primeira destas abordagens determina que é a parte que detém as melhores capacidades (e/ou recursos) necessárias para viabilizar a produção quem deve desempenhar esta tarefa; seja ela a firma individual ou o mercado. Dessa forma, nos contextos em que ambas as alternativas apresentam capacidades (e/ou recursos) similares, deverão coexistir as diferentes estruturas de governança (MOLS; HANSEN; VILLADSEN, 2012).

A segunda abordagem diferencia-se desta primeira ao admitir a coexistência das diferentes formas de governança inclusive nos contextos em que a própria firma detém capacidades (e/ou recursos) superiores àquelas disponíveis no mercado. Isso ocorreria para possibilitar a obtenção das rendas oriundas das capacidades (e/ou recursos) superiores disponíveis no interior da firma, enquanto se mantém a possibilidade de absorção de conhecimentos latentes no mercado (MOLS, 2010).

<sup>7</sup> Ver Barney (1991) ou Barney; Arian (2001).

<sup>8</sup> “...firms internally govern comparative capability and outsource access to capabilities where the firm is comparatively incompetent”.



Vale lembrar que esta visão foi originalmente pensada para entender as escolhas das estruturas de governança (puras) mais eficientes. Isto ocorreria tendo como objetivo adquirir o conhecimento necessário para lidar com as incertezas tecnológicas que caracterizam a dinâmica do desenvolvimento industrial (BARNEY, 1999; MOLS, 2010). Apesar disso, a observação de que o aprendizado se reflete sobre as escolhas de governança culmina no reconhecimento do benefício trazido pelas formas plurais neste respeito (BRADACH, 1997; NICKERSON; SILVERMAN, 2003; LAFONTAINE; SHAW, 2005; HE; NICKERSON, 2006; PARMIGIANI, 2007) e também na emergência da terceira abordagem de destaque para analisá-las.

Esta visão se baseia em argumentos de inovação para justificar a coexistência das diferentes formas organizacionais. De maneira semelhante à concepção que já foi apresentada, admite que a obtenção de vantagem competitiva, nos ambientes tecnologicamente incertos, requer que a firma absorva conhecimentos/inovações disponíveis no ambiente externo (MOLS; HANSEN; VILLADSEN, 2012). Assim, o uso de uma pluralidade de estruturas de governança para reger os relacionamentos entre as empresas levaria à inovação e, conseqüentemente, a uma melhor capacidade de adaptação a estes ambientes.

Outra forma de se enxergar esta abordagem é a partir das organizações que possuem melhor capacidade de aprendizado e/ou inovação do que aquela disponível no mercado e, conseqüentemente, são capazes de reagir/innovar mais rapidamente nos cenários tecnologicamente incertos. Por este motivo, optam pela integração de parte da produção; embora a contratação seja mais eficiente no que se refere aos custos de produção e de transação (SAES et al., 2011). Isto é, neste caso, as formas plurais não resultam da necessidade de aprendizado por parte da firma, como no caso anterior, mas para disseminar o conhecimento desenvolvido e viabilizar a redução de custos. Este é o caso da Korin, apresentado a seguir.

### **Boxe 2 Recursos, capacidades e conhecimento – caso da empresa Korin**

O estabelecimento da Korin, em 1994, foi motivado pelo desejo da Igreja Messiânica em difundir os princípios da agricultura natural de Mokiti Okada. Este modelo filosófico, originado no Japão durante o século XX e trazido ao Brasil em 1954, admite que o consumo de alimentos naturais possibilita melhores condições de saúde.

Este modelo se enquadra perfeitamente nas diretrizes da Lei 10.831, que regulamenta a produção de alimentos orgânicos no Brasil e, portanto, permite que os produtos comercializados pela Korin obtenham essa certificação. Dentre eles, se destacam: frango, ovos, frutas, legumes, verduras, água mineral, fertilizantes microbiológicos, café, mel e derivados.

É interessante notar que a principal política derivada da cultura da Korin consiste da realização de investimentos contínuos em pesquisas e em experimentos que viabilizem uma melhor operacionalidade dos ideais de Mokiti Okada. Isto quer dizer que a empresa incentiva o desenvolvimento interno de novas formas de produção, nas conformidades de sua ideologia subjacente.

Outra importante política que decorre da cultura da empresa é a preocupação em disseminar os princípios agrícolas de Mokiti Okada. Isto ocorre, principalmente, por meio do estabelecimento de contratos de fornecimento junto a outros produtores locais. Vale notar que em alguns casos, tais como na produção de ovos, estes fornecedores são mais eficientes do que a Korin, proporcionando-lhe também uma redução de custos.

A combinação destas duas políticas leva a Korin a adotar as denominadas formas plurais no contexto de seu fornecimento: enquanto a integração vertical viabiliza a inovação, a contratação permite a disseminação de seus princípios ideológicos, enquanto leva a menores custos de produção.

Fonte: Schnaider (2011).

Diferentemente da Teoria da Agência, na visão da TBR, as relações entre os parceiros e as suas respectivas complementaridades são visualizadas unicamente como fonte de geração de valor, sem possibilidade de captura. Entretanto, os participantes da cadeia de valor podem se apropriar do valor econômico criado (ou de parte dele), já que o potencial para criação de valor não garante a sua real apropriação. Para que isso seja verdadeiro, não haveria custos de transação (KIM; MAHONEY, 2007). Ou em outras palavras, a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis depende não apenas da criação de valor por meio da utilização de recursos escassos e de difícil imitação, mas também dos custos de controlar os direitos de propriedade desses recursos (FOSS; FOSS, 2005).

Isto é, para a TBR, o uso simultâneo de diferentes formas organizacionais para reger os relacionamentos entre as empresas adquire um caráter unica-

mente positivo, associado à vantagem competitiva obtida a partir da combinação dos benefícios trazidos por cada forma organizacional. Por outro lado, a complementaridade existente entre as diferentes estruturas de governança, na perspectiva da Teoria da Agência, é visualizada de maneira negativa, uma vez que a motivação que levaria à adoção de uma determinada estrutura é aquela que visa corrigir as limitações apresentadas pela(s) outra(s) já utilizada(s). Esta observação tem levado os pesquisadores da área a desenvolver novas abordagens buscando combinar as visões trazidas por estas diferentes perspectivas, conforme será discutido a seguir.

## 7.5 Avanços recentes

Uma das abordagens mais contemporâneas que buscam determinar as motivações que levam as empresas a utilizar, simultaneamente, diferentes estruturas de governança para reger transações simulares é desenvolvida por Claude Menard (2013). Este trabalho traz uma versão mais abrangente e revisada do modelo de Custos de Transação de Williamson (1996), defendendo a estabilidade do fenômeno.

O novo quadro analítico estabelecido por Menard (2013) tem por objetivo compreender as escolhas de governança com base nas análises dos custos<sup>9</sup> e dos benefícios<sup>10</sup> trazidos por cada uma das diferentes estruturas. A partir disso, são propostas três motivações que levam ao uso estável de formas plurais: “ambiguidade”, “complexidade” e “comportamento estratégico”.

A “ambiguidade” determina que a escolha da forma plural se deva à dificuldade de avaliar corretamente o benefício esperado, ao lidar com as características da transação. Nesse caso, o agente estaria impossibilitado de avaliar corretamente o grau de especificidade dos ativos necessários; seja devido à presença de elevado custo de transação ou à incerteza que envolve esta transação.

Uma característica-chave que determina a existência e a intensidade da ambiguidade é a imprevisibilidade. Isso porque a escolha dentre soluções alternativas para enfrentar esse cenário levaria, por exemplo, à capacidade ou não de manter compromissos como a necessidade de oferecer uma determinada qualidade ou quantidade. No entanto, conforme já mencionado, nos casos em que os benefícios trazidos pelo uso de uma ou outra solução não são claros, os agentes optam pelo uso do conjunto de múltiplas estruturas para lidar com esta imprevisibilidade.

<sup>9</sup> Estes custos são tanto de produção quanto de transação (por exemplo: monitoramento e/ou controle, contratação, mensuração, dentre outras tipologias).

<sup>10</sup> A concepção dos benefícios de Menard (2013) tende a incorporar tanto a perspectiva positiva da TBR quanto a visão negativa da Teoria da Agência.

Diferentemente do caso da “ambiguidade”, a motivação “complexidade” determina que os benefícios trazidos pela escolha de cada estrutura de governança possam ser avaliados precisamente. No entanto, defende o uso de formas plurais nos contextos em que os custos de transação associados a cada uma das formas alternativas não possam ser mensurados de maneira inequívoca. Argumenta, portanto, que neste caso as soluções organizacionais alternativas seriam visualizadas como igualmente eficientes para reger os relacionamentos ou as suas respectivas eficiências não seriam facilmente determinadas.

Isso tenderia a ocorrer, principalmente, nos ambientes em que se observam problemas associados ao monitoramento e/ou ao controle das ações dos parceiros; ou ainda, nos casos em que a avaliação da qualidade do produto em um determinado estágio na cadeia de valor, por exemplo, depende também da coordenação dos demais.

Por fim, o “comportamento estratégico” ocorre quando, para o mesmo tipo de bens e / ou de incerteza, os tomadores de decisão combinam as soluções organizacionais alternativas para maximizar a obtenção de benefícios. Essa situação é determinada quando o agente coordenador tem dificuldade para obter informações importantes em relação ao processo produtivo de seus parceiros ou quando não consegue mensurar adequadamente o poder relativo dos demais participantes da negociação.

## 7.6 Limites e desafios estratégicos para o futuro

O desenvolvimento de abordagens que buscam entender o fenômeno das formas plurais nas relações entre firmas é muito recente. O principal motivo que tem conduzido esta busca é o fato de as abordagens dominantes no entendimento das relações entre as empresas visualizarem as formas plurais como transitórias.

Conforme apresentado, a constatação de que essas formas são estáveis ao longo tempo abriu espaço para a construção de diversos enfoques teóricos. No entanto, o principal desafio ainda encontrado por estas visões é a elaboração das análises empíricas, que precisam ser melhor exploradas. Isso possibilitaria o entendimento ou a proposição de novos avanços.

Na esfera empresarial, a compreensão do fenômeno pode prover às análises de gestão e de planejamento estratégico novas variáveis de decisão, contribuindo para o desenvolvimento de melhores práticas nesse ramo da administração. Vale lembrar que a observação das formas plurais para reger os relacionamentos entre as empresas requer que o agente tomador de decisão assuma um papel mais ativo nas organizações, visto que se questiona a lógica do alinhamento que, por sua vez, levaria a decisões com base em variáveis meramente objetivas. Sem dúvida, este é um importante desafio para os próximos anos.

## Questões para debate

1. Como as novas abordagens teóricas a respeito da pluralidade de formas de relacionamento entre as empresas podem ser usadas na definição de diretrizes estratégicas?
2. No caso do setor agrícola, a perecibilidade intrínseca aos produtos poderia desempenhar algum papel-chave na escolha das múltiplas estruturas de governança?
3. É comum observar formas plurais em alguns setores do agronegócio, tais como nos casos da laranja e da cana-de-açúcar. Podemos considerar estas formas como conjunturais, que tenderiam a uma forma única? Se não, por quê?
4. Em situações em que a negociação envolve produtos tipicamente denominados *commodities*, podemos explicar as formas plurais por meio de argumentos baseados na geração de valor (TBR)? E de monitoramento e controle?
5. Como as regras do jogo em um determinado setor ou região podem condicionar o uso de formas plurais? Justifique.

## Referências

ARGYRES, N.; ZENGER, T. Capabilities, transaction costs, and firm boundaries: a dynamic perspective and integration. *Social Science Research Network* (SSRN). Disponível em: <[http://economix.fr/pdf/workshops/2008\\_contracting/ArgyresZenger.pdf](http://economix.fr/pdf/workshops/2008_contracting/ArgyresZenger.pdf)>, jun. 2008.

ARROW, K. J. Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care. *American Economic Review*, v. 53, nº 5, p. 941-973, 1963.

ARTHUR, W. B. Self-Reinforcing Mechanisms in Economics. In: ANDERSON, P. W.; ARROW, K.; PINES, D. (Eds.). *The economy as an evolving complex system*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1988.

\_\_\_\_\_. Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *The Economic Journal*, v. 99, nº 394, p. 116-131, 1989.

\_\_\_\_\_. *Increasing returns and path dependence in the economy*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1994.

AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S. Os opostos se completam! Revisando a teoria econômica sobre mix contractual (ou formas plurais). In: SILVA, V. L. S.; AZEVEDO, P. F. A. (Org.). *Teoria e prática do franchising: estratégia e organização de redes de franquias*. São Paulo: Atlas, 2012a. Cap. 9.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Um novo olhar! A proposta de interdependência estratégica. In: SILVA, V. L. S.; AZEVEDO, P. F. A. (Org.). *Teoria e prática do franchising: estratégia e organização de redes de franquias*. São Paulo: Atlas, 2012b. Cap. 13.

AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S. Formas plurais no franchising de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, p. 129-152, 2007.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. *Contractual mix analysis in the Brazilian franchising*. In: 5<sup>th</sup> Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics, 2001, Berkeley, USA. 5<sup>th</sup> Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics, 2001.

BAI, C. E.; TAO, Z. Franchising as a nexus of incentive devices for production involving brand name. *Working Paper University of Hong Kong*, 2000.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Contractual mix in franchising as a mechanism for public-good provision. *Journal of Economics & Management Strategy*, 9, 1, p. 85-113, 2000a.

BARNEY, J. B. Firm, resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n° 1, p. 99-120, 1991.

\_\_\_\_\_. How a firm's capabilities affect boundary decisions. *Sloan Management Review*, v. 40, n° 3, p. 137-145, 1999.

\_\_\_\_\_; ARIKAN, A. M. The resource-based view: origins and implication. In: HITT, M. A. et al. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell, 2001.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. *Economia da estratégia*. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2012.

BRADACH, J. L. Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n° 2, p. 276-303, 1997.

\_\_\_\_\_; ECCLES, R. Price, authority and trust: from ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, v. 15, p. 87-118, 1989.

CARLTON, D. Vertical integration in competitive markets under uncertainty. *Journal of Industrial Economics*, v. 27, p. 198-209, 1979.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. *Canais de marketing e distribuição*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 411-437.

DANT, R. P.; PASWAN, A. K.; KAUFMANN, P. J. What we know about ownership redirection in franchising: A meta-analysis. *Journal of Retailing*, v. 72, n° 4, p. 429-445, 1996.

DAVID, P. Clio and the economics of QWERTY. *American Economic Review*, v. 75, n° 2, p. 332-337, 1985.

DYER; J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, v. 23, n° 4, p. 660-679, 1998.

FOSS, K; FOSS, N. J. Resources and transaction costs: how propriety rights economics furthers the resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 26, p. 541-553, 2005.

GALLINI, N. T.; LUTZ, N. A. Dual distribution and royalty fees in franchising. *Journal of Law, Economics, & Organization*, v. 8, p. 471-501, 1992.

HE, D.; NICKERSON, J. A. Why do firms make and buy? Efficiency, appropriability, and competition in the trucking industry. *Strategic Organization*, v. 4, n° 1, p. 43-69, 2006.

HEIDE, J. B. Plural governance in industrial purchasing. *Journal of Marketing*, v. 67, nº 4, p. 18-29, 2003.

KIM, J.; MAHONEY, J. T. Appropriating economic rents from resources: an integrative property rights and resource-based approach. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, v. 4, p. 11-24, 2007.

LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: Some Empirical Results. *The RAND Journal of Economics*, v. 23, nº 2, p. 262-283, 1992.

\_\_\_\_\_; SHAW, K. L. Targeting managerial control: evidence from franchising. *The RAND Journal of Economics*, v. 36, nº 1, p. 131-150, 2005.

\_\_\_\_\_; SLADE, M. E. Retail contracting: theory and practice. *Journal of Industrial Economics*, v. 45, nº 1, p. 1-25, 1997.

MENARD, C. Plural forms of organizations: Where do we stand? *Managerial and Decision Economics*, v. 34, nº 3-5, p. 124-139, 2013.

MICHAEL, S. C. Investments to create bargaining power: the case of franchising. *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 497-514, 2000.

MILGROM, P.; ROBERTS, P. *Economics, organization and management*. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

MOLS, N. P. Economic explanations for concurrent sourcing. *Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 16, nº 1, p. 61-69, 2010.

\_\_\_\_\_; HANSEN, J. R.; VILLADSEN, A. R. Plural governance: The effect of internal production on supplier performance. *Industrial Marketing Management*, v. 41, p. 874-885, 2012.

NICKERSON, J. A.; SILVERMAN, B. S. Why aren't all truck drivers owner-operators? Asset ownership and the employment relation in interstate for-hire trucking. *Journal of Economics and Management Strategy*, v. 12, p. 91-118, 2003.

OZANNE, U. B.; HUNT, S. D. *The economic effect of franchising*. US Senate Select Committee of Small Business, US Government Printing Office: Washington D.C., 1971.

PARMIGIANI, A. Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing. *Strategic Management Journal*, v. 28, p. 285-311, 2007.

RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law & Economics*, v. 21, p. 223-333, 1978.

SAES, M. S. M.; SILVA, V. L. S.; SOUZA, R. C.; SCHNAIDER, P. S. B. Analysing interfirm relationships: The Knowledge Perspective. *Working Paper*, ISNIE, 2011.

SCHNAIDER, P. S. B. *Formas plurais e assimetrias de informação*. 2011. 103f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SCOTT, F. A. Franchising vs. company ownership as a decision variable of the firm. *Review of Industrial Organization*, v. 10, p. 69-81, 1995.

SILVA, V. L. S. *Ambiente institucional e organização de redes de franquias: uma comparação entre Brasil e França*. 2004. 203f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

\_\_\_\_\_, SOUZA, R. C. S.; SILVA, A. A. P., SAES, M. S. M. *Estratégia de gestão de múltiplos canais de distribuição: um estudo na indústria brasileira de alimentos*. Working papers, CORS. 2013.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press, 1985.

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



# 8

## Sustentabilidade

---

*Andrei Cechin*

### 8.1 Introdução

A proposta deste capítulo é apresentar ao leitor o que se entende por (in) sustentabilidade dos sistemas agroalimentares, os conceitos e ferramentas fundamentais em economia e gestão para lidar com problemas ambientais, e as perspectivas e limites das iniciativas de governança ambiental privada nos sistemas agroalimentares.

Com a invenção da agricultura há cerca de dez mil anos atrás, a humanidade deu um passo decisivo na diferenciação de seu modo de inserção na natureza. A imensa variedade de espécies de um ecossistema florestal, por exemplo, passou a ser substituída pelo cultivo e pela criação de poucas espécies, selecionadas em função de seu valor como alimento, fibra ou energia (DIAMOND, 1997). Problemas ambientais como desmatamento e destruição do *habitat*, problemas com o solo, com o controle da água, sobrecaça, sobrepesca, efeitos da introdução de outras espécies sobre as espécies nativas já foram responsáveis por colapsos semelhantes ao da civilização Maia ou da ilha de Páscoa. A esses, a sociedade industrial acrescentou quatro: mudanças climáticas antropogênicas, acúmulo de compostos químicos tóxicos no ambiente, carência de energia e utilização total da capacidade fotossintética do planeta (DIAMOND, 2005).

A palavra *sustentabilidade*, que era utilizada inicialmente por biólogos que estudam populações e engenheiros florestais para o estudo da reprodução do reino vegetal e animal *vis-à-vis* à exploração desses recursos pelo homem, foi transposta para as atividades econômicas em geral somente na década de 1970.

A questão era saber quando uma atividade extrativa ultrapassa os limites da reprodução da espécie estudada (VEIGA, 2006). Quando transposto para as atividades econômicas em geral, o termo *sustentabilidade* é de difícil definição, pois se trata de um valor. Ou seja, assim como direitos humanos e justiça social, nunca é uma noção que possa ser bem definida (VEIGA, 2010). Hoje em dia, todas as áreas do conhecimento e muitos discursos empresariais já incorporaram a noção de sustentabilidade muitas vezes banalizando o termo. No entanto, a forma como a sustentabilidade é utilizada na discussão de sistemas agroalimentares e no debate de meio ambiente nem sempre reflete o seu sentido original: a necessidade de compatibilizar as aspirações humanas com a conservação dos ecossistemas que fornecem recursos e serviços vitais para as sociedades (DALY, 2005; CECHIN, 2010; VEIGA, 2010).

Serviços ambientais são os serviços que efetivamente dão sustentação à vida, e são considerados mais importantes que os produtos (recursos) fornecidos pelos ecossistemas (MEA, 2005). Entre os serviços estão: mitigação das enchentes e da seca; purificação do ar e da água; desintoxicação e decomposição de dejetos; geração e renovação do solo e de sua fertilidade; polinização das culturas e da vegetação natural; controle da maioria das potenciais pragas agrícolas; dispersão de sementes e ciclagem dos nutrientes; manutenção da biodiversidade, da qual a humanidade depende para sua alimentação, seus medicamentos e para o desenvolvimento industrial; proteção dos raios ultravioletas; e a estabilização do clima.

As sociedades vêm recebendo esses serviços de forma gratuita há milênios, e, em menos de um século, têm deteriorado a capacidade dos ecossistemas proverem tais serviços. Os sistemas agroalimentares têm tido papel importante nessa degradação. A degradação acelerada dos ecossistemas requer ações de ajuste e restrições ao uso de recursos naturais. Esses ajustes podem ocorrer com ações públicas ou privadas, de acordo com as especificidades de cada caso, pelas chamadas políticas ambientais. Um dos fundamentos que justificam as políticas ambientais é o fato de que a utilização indevida dos recursos naturais pelas empresas acarreta em custos socioambientais para toda a sociedade. Esse problema é ainda mais complexo quando as decisões tomadas no presente causam prejuízos que só serão percebidos no futuro.

Este capítulo está dividido em cinco seções, além da introdução e conclusão. A **Seção 2** apresenta alguns conceitos fundamentais em economia e gestão do meio ambiente, que são o fundamento de ações ambientais, sejam elas políticas públicas ou iniciativas privadas. A **Seção 3** aborda a questão da (in)sustentabilidade dos sistemas agroalimentares, em termos dos seus custos socioambientais, e menciona algumas particularidades do sistema agroalimentar no Brasil. A **Seção 4** apresenta a coordenação em cadeias de valor e o papel dos *stakeholders* como os pilares privados da transição para sistemas mais sustentáveis. A **Seção 5** apresenta um miniestudo de caso sobre o certificação florestal *multistakeholder* do FSC. Finalmente, a **Seção 6**, antes da conclusão, retoma a discussão sobre

sustentabilidade, e relaciona os limites ecológicos aos desafios estratégicos dos sistemas agroalimentares.

## 8.2 Conceitos fundamentais em economia e gestão ambiental

Uma fábrica que polui o rio de uma determinada cidade é vista tradicionalmente pela economia como um caso típico de **externalidade** socioambiental negativa. Se não houver nada que obrigue o proprietário da fábrica a incorporar o custo social da poluição hídrica, o custo privado da atividade não incorporará o custo social da poluição do rio. Externalidade ocorre toda vez que um agente causa uma perda (ou ganho) de bem-estar em outro agente e esta perda (ou ganho) não é compensada. Ou seja, são efeitos colaterais da produção de bens ou serviços sobre outras pessoas que não estão diretamente envolvidas com a atividade. Políticas ambientais são necessárias para internalizar o custo externo ambiental (LUSTOSA et al., 2010). Se há, no entanto, poluidores e vítimas da poluição, por que não se cria um mercado para negociar a quantidade de poluição aceitável?

### 8.2.1 Solução de mercado

A solução dos problemas ambientais poderia surgir, em tese, por meio da livre negociação entre as partes envolvidas. O argumento central é que as partes interessadas, por meio de um processo de barganha, chegariam a um consenso, resultando em uma solução “ótima” (ou seja, melhor do que qualquer outra imposta “de fora”).

Entretanto, apesar da existência hipotética de uma solução de mercado, a livre negociação entre as partes envolvidas muitas vezes não é viável na prática, seja por causa do grande número de vítimas, ou mesmo por causa dos poluidores envolvidos, ou ainda porque os direitos de propriedade sobre o ambiente não estão definidos. Por exemplo, como se daria a negociação entre as vítimas da contaminação de sistemas hídricos superficiais e subterrâneos por agrotóxicos no meio rural com os produtores rurais que utilizam agrotóxicos? Como negociar quando o poluidor também é uma das vítimas, ou não dispõe de informações adequadas sobre as perdas que lhe são infligidas?

A livre negociação só seria possível em casos muito particulares, envolvendo poucos negociadores, devido a uma série de problemas na sua implementação:

- Altos custos de transação, ou seja, os custos de reunir as diversas vítimas, de contratar advogados, os altos custos processuais, entre outros, podem ser tão elevados que não compensam os ganhos que serão obtidos.

- Grande parte dos problemas ambientais afeta bens que não têm direito de propriedade bem definido, como parte dos recursos marinhos, o ar, e a água.
- Negociação entre gerações, isto é, há problemas ambientais cujas vítimas são as gerações futuras e não há um consenso em torno de quem irá negociar em nome delas.

Na prática, dadas as limitações da solução de mercado, formas diretas de intervenção são necessárias para fazer com que aqueles que causam problemas ambientais para diversas pessoas “assumam” os custos da poluição ou reduzam seus níveis de emissão de poluentes.

### 8.2.2 Comando e controle

A forma mais direta de intervenção é o controle direto pelo órgão regulador público sobre os locais que estão emitindo poluentes. O órgão público estabelece uma série de normas, controles, procedimentos, regras e padrões a serem seguidos pelos poluidores, além de diversas penalidades (multas e cancelamento de licença) caso eles não cumpram o estabelecido. Esse tipo de política ambiental requer uma fiscalização contínua e efetiva por parte dos órgãos reguladores, implicando altos custos de implementação (LUSTOSA et al., 2010).

São exemplos de instrumentos de comando e controle: exigência de utilização de filtros em chaminés das unidades produtivas, fixação de cotas<sup>1</sup> para extração de recursos naturais (madeira, pesca e minérios), concessão de licenças para funcionamento de fábricas e obrigatoriedade de substituição da fonte energética da unidade industrial – substituição de lenha por energia hidrelétrica em siderurgias, por exemplo.

A política pura de comando e controle apresenta, no entanto, deficiências como:

- Pode ser injusta por tratar todos os poluidores da mesma maneira, sem levar em conta diferenças de tamanho da empresa e o nível de poluição.
- Implementação morosa.
- A determinação para que se obtenha a redução se resume a tecnologias do tipo *end of pipe*, ou seja, processos industriais que possuem controle apenas na etapa final, sendo que as várias etapas do processo industrial continuam gerando poluentes.

<sup>1</sup> É comum que a política ambiental use um *mix* de instrumentos de comando e controle e de mercado. A política de *cap-and-trade* para emissões de CO<sub>2</sub>, por exemplo, é uma política de cotas (ou seja, comando e controle), mas com possibilidade de compra e venda de licenças excedentes (ou seja, de mercado).

### 8.2.3 Taxação pelo Estado

A ideia da taxação é cobrar do poluidor uma compensação financeira igual ao valor do dano causado. A imposição de taxas pressupõe que o agente econômico é forçado a “internalizar” os impactos ambientais (externalidades) provocados por suas atividades produtivas, através do pagamento das taxas correspondentes. Dessa forma, cria-se para a empresa poluidora a escolha entre gastar mais com controle da poluição ou gastar mais com as taxas impostas. Alguns problemas na sua implementação (LUSTOSA et al., 2010):

- A cobrança de taxas uniformes sobre o uso de recursos naturais pode ter efeitos fiscais regressivos (ou seja, cobrar proporcionalmente mais de quem tem menos).
- A agência responsável pelo controle de emissões tem que conhecer precisamente os custos econômicos de cada opção de controle – caso haja um erro nessas estimativas, o volume total de emissão será distinto do desejado.

### 8.3 (In)sustentabilidade dos sistemas agroalimentares

Os sistemas agroalimentares têm gerado enorme custo em termos de solo, água, biodiversidade e mudanças climáticas. E é o próprio sucesso dos sistemas de produção agropecuária contemporâneos que mina as fundações sobre as quais foram construídos. Por isso, são insustentáveis. Os impactos ambientais dos sistemas agroalimentares aumentaram consideravelmente com a chamada “Revolução Verde” (EHLERS, 1999). *Revolução Verde* foi uma expressão cunhada para se referir ao desenvolvimento de variedades de alto rendimento, especialmente de trigo e arroz, com a perspectiva de aumentos espetaculares na produção de cereais (THOMPSON et al., 2007). Esta forma predominante da agricultura provocou uma significativa simplificação e homogeneização de muitos dos ecossistemas do mundo, além de dependência crescente de insumos externos à unidade de produção agrícola (ROMEIRO, 1998).

Para manter a estabilidade de vastas extensões de monocultura, é necessário um rígido controle tanto da fertilidade do solo, com adubação química e irrigação, quanto das pragas (ervas daninhas, insetos e doenças) com pesticidas químicos, herbicidas e fungicidas. Quanto mais simplificado for um determinado ecossistema, maior a necessidade de o agricultor recorrer a técnicas intensivas em energia para manter as condições favoráveis ao desenvolvimento dos vegetais (ROMEIRO, 1998).

As condições que permitiram o aumento de produtividade no século XX atingiram um limite seja pela tendência de aumento nos preços internacionais médios de fertilizante, pela degradação do solo (25% da superfície do planeta), ou ainda

pelo consumo desmedido de água. A agricultura responde por 70% do consumo mundial de água, sendo que hoje há 500 milhões de pessoas vivendo em regiões de escassez crônica (FAO, 2011). O principal desafio da agricultura para as próximas décadas está, portanto, em compatibilizar o aumento dos rendimentos com a preservação dos ecossistemas. Mas tal aumento não poderá se basear na energia fóssil como na “Revolução Verde”, afinal as mudanças climáticas representam o limite sistêmico mais relevante para as atividades econômicas.<sup>2</sup>

### 8.3.1 No Brasil

Apesar da queda no ritmo de desmatamento no país na primeira década deste século, os números continuam altos. Nos últimos dez anos foram derrubados 13 milhões de hectares de florestas por ano, contra 16 milhões de hectares anuais na década de 1990. Estima-se que 33% da produção madeireira amazônica são ilegais, ou seja, não foram autorizadas pelo órgão ambiental. A produção ilegal emitiu 55,8 milhões de toneladas de carbono na atmosfera em 2009 (ADEODATO et al., 2011). No entanto, a pastagem de gado é a maior responsável pelo desmatamento, com mais de 70% do volume de árvores tombadas na região amazônica. De acordo com o Imazon, o rebanho aumentou 180% entre 1990 e 2006.

A expansão do rebanho bovino e a falta de renovação de pastagens degradadas, aliadas ao aumento do uso de fertilizantes nitrogenados, fizeram com que o volume de gases de efeito estufa emitido pela agropecuária brasileira subisse 5,2% entre 2005 e 2010. Mesmo assim, a participação do desmatamento no total de emissões de dióxido de carbono equivalente (CO<sub>2</sub>e) do Brasil caiu de 57%, em 2005, para 22%, em 2010. A participação da agropecuária, no entanto, aumentou de 20% para 35%.

O crescimento de 84% na produção de grãos no Brasil, entre as safras de 1993/1994 e 2007/2008, ocorreu, principalmente, via ganhos de produtividade (toneladas/hectare), uma vez que o avanço da fronteira agrícola foi de apenas 21,7% (ALMEIDA et al., 2010). Todavia, essa expansão voltada para exportação intensificou o uso de fertilizantes e defensivos considerados degradantes ao meio ambiente.

A comercialização média de **fertilizantes por hectare (ha) cultivado** cresceu aproximadamente 180% entre os anos de 1990 e 2003. Já a quantidade média comercializada de **defensivos agrícolas** cresceu 147% (de 1,13 kg para 3 kg de princípio ativo) no mesmo período. Em 2003, o Brasil ocupou a oitava po-

<sup>2</sup> Para que a temperatura do planeta não aumente mais que 2 °C acima do nível pré-industrial até o final do século, seria necessário reduzir, até 2050, as emissões globais de CO<sub>2</sub> para 15% do nível de emissões do ano-base 2000 (IPCC, 2007). Quando se observam tanto as tendências de aumento na demanda global por energia, e a participação dos combustíveis fósseis nessa demanda, quanto a necessidade de cortes drásticos nas emissões, ficam mais claros os reais dilemas relacionados ao aquecimento global (CECHIN, 2010).

sição no *ranking* mundial dos países com maior consumo de defensivos por área cultivada (VELASCO; CAPANEMA, 2006), e em 2004 assumiu o posto de terceiro maior mercado de agroquímicos do mundo (ALMEIDA et al., 2010).

A agricultura pode ser produtiva e sustentável do ponto de vista ambiental. Aliás, a manutenção da capacidade produtiva de longo prazo da agricultura depende de sua sustentabilidade ambiental. Para isso, é necessário um esforço de aplicar os princípios de conservação de recursos já bem estabelecidos nas pesquisas agrônômicas e ecológicas, como diminuir a dependência de insumos externos, aumentar a reciclagem interna e diversificar a produção agropecuária, contrariamente à tendência de uniformização da agricultura (GLIESSMAN, 2000).

Medidas como o plantio direto que elimina o preparo do solo, o aumento da integração lavoura-pecuária-floresta, a recuperação de pastagens degradadas para reduzir a necessidade de expansão de áreas de pastagens sobre florestas, e a fixação biológica de nitrogênio para reduzir o uso de fertilizantes nitrogenados de origem fóssil, também são importantes para a manutenção da capacidade produtiva de longo prazo dos sistemas agrícolas, e, particularmente, têm importante papel na mitigação da emissão de gases de efeito estufa, como reconhecido e previsto no Plano Agricultura de Baixo Carbono (CORDEIRO et al., 2011).

Mas a transição para sistemas agroalimentares mais sustentáveis ambientalmente não é uma questão meramente de aplicar técnicas “mais ecológicas”. Por um lado, a aplicação dos princípios de conservação de recursos complexificam o manejo. E, mais importante, a diversificação dos sistemas produtivos tem implicações socioeconômicas importantes, uma vez que requer muito mais mão de obra na atividade agrícola. Como compatibilizar a exigência de mais trabalho com a tendência observada em todas as regiões rurais brasileiras de diminuição do tamanho das famílias rurais? (NAVARRO, 2013). É possível que haja um limitante social para a ampla difusão e aplicação dos princípios de conservação de recursos.

Por outro lado, trata-se de uma complexa transição socioeconômica, uma vez que as atividades agropecuárias e de exploração florestal mantêm conexões cada vez mais intensas com as empresas que processam e distribuem seus produtos até o consumo final, e com os fornecedores de insumos. Não é possível pensar uma transição dos sistemas agroalimentares sem considerar as transações antes e depois das porteiras dos estabelecimentos agrícolas, pecuários e florestais, a influência da sociedade civil organizada nas escolhas das empresas, e a crescente incorporação de valores éticos, sociais e ambientais nas decisões de consumo.

#### **8.4 Coordenação em cadeias de valor e *stakeholders*: elementos da transição para sistemas agroalimentares mais sustentáveis**

Durante muitas décadas, uma visão tanto na sociologia quanto na economia de que o mercado é algo homogêneo e isolado da sociedade teve como principal

consequência a “endemonização” (ABRAMOVAY, 2004) ou o “endeuzamento” do mercado. Essas tradições analíticas são fundamentadas numa visão segundo a qual o mercado é uma esfera autônoma da vida social e que funciona exclusivamente através do mecanismo de formação dos preços, definindo externamente, através de atributos universais, todas as dimensões da vida social. A implicação dessa visão para o estudo e proposições de políticas ambientais é que as soluções para os problemas ambientais teriam que vir necessariamente da intervenção estatal, via políticas de comando e controle e taxaço, ou, no caso dos economistas que “endeuzavam” o mercado, da negociação entre os agentes econômicos diretamente envolvidos, sem a mínima intervenção do Estado e da sociedade civil organizada.

Há, no entanto, relações de mercado que têm a força de comando e controle, através dos dispositivos contratuais em cadeias de valor (STINCHCOMBE, 1985). Na agricultura abundam os exemplos de contratos formais e acordos informais entre os agricultores, os fornecedores de insumos, os *traders*, as firmas processadoras, e ainda com os supermercados e sistema de distribuição de produtos frescos (ZYLBERZSTAJN, 2004). A criação e imposição de padrões de qualidade pelos elos mais à jusante na cadeia de valor implicam autoridade privada para coordenar as motivações e ações de todos os participantes à montante (ZYLBERZSTAJN; FARINA, 1999).

Não existe, tampouco, “O Mercado” isolado da sociedade e portanto das pressões sociais. Os mercados são arenas sociais estruturadas através de complexas interações econômicas e não econômicas (SWEDBERG, 2003), que guiam e organizam as transações (FLIGSTEIN, 2001). O desenvolvimento recente do ambientalismo corporativo (HOFFMAN, 2001) como parte estratégica dos negócios é uma das mais expressivas mudanças que passaram a ocorrer nos mercados no início do século XXI. Empresas em setores que sofrem grande contestação devido aos seus impactos socioambientais negativos precisam reconstruir a chamada “licença social para operar” (HOMMEL; GODARD, 2001). O sucesso empresarial passa a ser associado também à legitimidade social do que é produzido e da forma como é produzido. É possível que, no longo prazo, a perspectiva de obter vantagem competitiva dependerá de a empresa desenvolver habilidades específicas para operar em ambientes de alta sensibilidade ecológica. Habilidades que passam no mínimo pelas capacidades de coordenação e controle da base de fornecedores e de seus processos produtivos, e de diálogo com as múltiplas partes interessadas.

#### **8.4.1 Coordenação em cadeias de valor**

No mundo real, os mercados não são caracterizados por agentes autônomos cujas relações sociais se resumem às transações econômicas à vista. Os mercados são caracterizados por estruturas de governança que utilizam mecanismos de



coordenação, que, por sua vez, exercem diferentes graus de autoridade sobre os parceiros ou fornecedores em cadeias de valor (MENARD, 2004). A autoridade privada, ou a governança privada, é sinônima de governança não estatal (PATTBERG, 2005; BARTLEY, 2007), e é diferente desta principalmente porque a última é oriunda da possibilidade de coerção, enquanto a primeira se baseia na persuasão, assumindo a forma de autoridade de mercado ou autoridade moral (HALL; BIERSTEKER, 2002; HALL, 1997).

São quatro os principais mecanismos de coordenação: (1) **Dispositivos de informação** – usados em casos de assimetria de informação entre os parceiros, e na interface com o ambiente externo (ex.: selos e rótulos); (2) **Contratos** – têm papel importante na cooperação, mas são necessariamente incompletos e, portanto, nem sempre dão conta da necessidade de adaptação em um mundo em mudança; (3) **Regulador externo** – o monitoramento externo à parceria se faz necessário uma vez que os contratos são incompletos. Pode ser realizado por autoridades públicas, iniciativas privadas e pela combinação de ambos; (4) **Um órgão de governança próprio** – a construção de uma autoridade formal, que pode assumir diferentes formas e graus de centralização, formalização e controle sobre os direitos de propriedade, mas que enquadre o início, negociação, monitoramento, execução e término dos contratos (MENARD, 2012).

A escolha do mecanismo de coordenação e, portanto, do grau de autoridade sobre os parceiros ou fornecedores em cadeias de valor é influenciada pela dificuldade de se medir o desempenho destes (BARZEL, 1982). Em situações de assimetria de informação entre vendedor e comprador, muitas vezes é difícil e custoso para o comprador avaliar o desempenho do vendedor. Na indústria agroalimentar, mesmo com o processamento e padronização, os processos ecológicos e biológicos associados com o produto primário mantêm sua relevância, uma vez que não podem ser observados diretamente.

Para Menard e Valceschini (2005), a assimetria de informação entre consumidores e fornecedores na indústria agroalimentar, combinada com um aumento da percepção de incerteza, tem levado a um aumento da demanda por controle tanto sobre os produtos quanto sobre os processos produtivos. Para reger estas relações complexas surgem formas privadas de autoridade. A seguir, serão dados alguns exemplos de formas privadas de autoridade que têm emergido nos sistemas agroalimentares.

A decisão de grandes empresas incide de maneira mais rápida sobre a base de fornecedores que as decisões governamentais. As grandes marcas têm se tornado autoridades privadas na regulação do uso da água, da energia, da geração de resíduos ou das emissões de gases de efeito estufa. Se uma grande corporação decide reduzir suas emissões de carbono, ela faz pressão para que seus fornecedores, pulverizados pelo mundo, alterem seus comportamentos produtivos. Grandes corporações como Coca-Cola, Nestlé, Unilever, Walmart, McDonald's lançaram na última década programas em que migram para o abastecimento vindo de produtores certificados, para a redução das emissões de gases de efeito

estufa, para a diminuição da pegada hídrica,<sup>3</sup> ou para a eliminação de resíduos tóxicos (ABRAMOVAY, 2013). Para tanto, as empresas terão que influenciar os processos produtos daqueles com os quais se relaciona, a montante e a jusante na cadeia de valor. Os contratos passam a incluir não apenas as cláusulas de preço, quantidade e garantia de entrega, mas também indicadores da composição física e energética dos produtos (DAUVERGNE; LISTER, 2013).

Uma campanha do Greenpeace junto ao mercado consumidor europeu, particularmente junto aos consumidores da rede McDonald's, chamada "Eating up the Amazon", provocou uma grande reviravolta no mercado de soja. Os ativistas do Greenpeace, fantasiados de galinhas, alertavam os consumidores que a carne consumida na lanchonete era produzida com soja proveniente de áreas da floresta amazônica que estavam sendo desmatadas. Com o risco de perder inúmeros clientes, a empresa imediatamente convocou seus principais fornecedores e passou a exigir providências para evitar o desmatamento. As indústrias e exportadores de soja no Brasil (Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais e a Associação Nacional de Exportadores de Cereais) estabeleceram uma moratória, através da qual deixariam de comprar soja proveniente de áreas desmatadas da Amazônia após 24 de junho de 2006, sinalizando aos atores privados que não compensaria prosseguir na devastação (ABRAMOVAY et al., 2010).

Em situações de alto custo de medição de desempenho, os fornecedores podem obter vantagens ao ocultarem informações deliberadamente. Custos de medição de desempenho são particularmente problemáticos nos mercados para produtos que incorporam mais diretamente as preocupações socioambientais, como o bem-estar animal, a ausência de transgenia, o pagamento justo aos produtores rurais e a ausência de agrotóxicos. Tais produtos são chamados 'bens de crença', que são bens cujos atributos desejáveis não são facilmente medidos pelo consumidor, mesmo após o consumo do produto (VETTER; KARANTININIS, 2002; VAN HUYLENBROECK, 2003). E por isso, "a decisão do comprador é dominada por receios a respeito das características de crença e, portanto, das credenciais do vendedor" (ANDERSEN, 1994, p. 6).

Estes "atributos de crença" levam a problemas no monitoramento da qualidade e segurança dos alimentos (VETTER; KARANTININIS, 2002; VAN HUYLENBROECK, 2003; BARZEL 2004). Em mercados onde as condições técnicas e sociais de produção precisam ser verificadas, e valores éticos, sociais ou ambientais transmitidos, o julgamento das qualidades exige dispositivos de coordenação além do sistema de preços e, sobretudo, processos de construção de confiança. Para isso servem os sistemas de certificação da qualidade socioambiental dos processos de produção.

<sup>3</sup> A Pegada Ecológica de um país, de uma cidade ou de uma empresa corresponde ao tamanho das áreas produtivas de terra e de mar necessárias para gerar produtos, bens e serviços que sustentam determinados estilos de vida. A Pegada Hídrica corresponde ao volume de água total usado durante a produção e consumo de bens e serviços, bem como o consumo direto e indireto no processo de produção.

A grande novidade que apresentam esses dispositivos de coordenação dos mercados é o fato de serem instituições criadas não apenas por empresas, mas com a presença de movimentos sociais, fundações e ONGs, os chamados *stakeholders*.

### 8.4.2 Stakeholders

Os grupos de interesse, na tradução para o português, são atores sociais externos às empresas, mas que também influenciam nos comportamentos corporativos (POST et al., 2002). Tradicionalmente, esses atores se restringiam aos governos e suas leis, que determinam os ambientes institucionais nos quais as empresas operam, e às outras empresas, que definem o padrão de concorrência ou cooperação no mercado. Acontecimentos recentes apontam na direção de uma crescente influência das organizações da sociedade civil sobre os direcionamentos estratégicos das empresas e sobre as regras dos mercados. ONGs e movimentos sociais vêm mudando suas estratégias e muitas organizações que se baseavam exclusivamente na contestação passaram a adotar campanhas para influenciar os mercados consumidores e se engajar em parcerias com grandes empresas para que essas adotem novos padrões de relacionamento com a sociedade e o meio ambiente (CAMPBELL, 2005).

Organizações sociais qualificaram suas habilidades técnicas, formaram redes internacionais para monitorar os impactos das ações das empresas, ampliaram sua credibilidade social, sua capacidade de influência política, passaram a conhecer os mecanismos de funcionamento dos mercados e através desses meios passaram a influenciar as regras do jogo nos mercados.

As parcerias *multistakeholder* representam o tipo mais difícil de governança privada porque envolvem tanto a lógica do mercado quanto a da sociedade civil. Como resultado, tais parcerias têm de coordenar atores sociais que são percebidos como fortemente antagônicos. Como Murphy e Coleman (2000, p. 207) nos lembram, “nas últimas três décadas, a maioria dos relacionamentos entre o setor comercial e a sociedade civil tem sido fundada em algum confronto”.

Um exemplo de iniciativa com múltiplos *stakeholders* é a Mesa-Redonda sobre Soja Responsável (<http://www.responsiblesoy.org/>). A mesa-redonda envolve ONGs brasileiras, paraguaias, holandesas, indianas e norte-americanas como WWF e The Nature Conservancy, além de participantes do setor privado, como Bayer, Cargill, Carrefour, Marks & Spencer, IFC e a Shell, assim como cooperativas e produtores de soja brasileiros, paraguaios, argentinos e indianos. Diferentemente da Moratória da Soja, mencionada na seção anterior, a Mesa-Redonda da Soja Responsável busca estabelecer padrões internacionais de responsabilidade para o setor: a maneira como a soja é produzida, as relações de trabalho, e a forma como os diversos agroecossistemas são tratados (ABRAMOVAY et al., 2010).

## 8.5 FSC: contribuições e limites

O sistema de certificação de produtos florestais madeireiros e não madeireiros mais reconhecido no mundo é o FSC (Forest Stewardship Council). Criado em 1993, o FSC já certifica a madeira comercializada em 75 países. O certificado FSC é um instrumento de adesão voluntária e baseado no mercado. Seu selo garante que os produtos florestais vieram de fontes responsávelmente geridas e foram verificados ao longo de toda a cadeia de produção. Seus indicadores são baseados nos dez princípios e critérios do FSC, que foram desenvolvidos em um processo com múltiplos stakeholders (FSC, 2013).

Existem dois tipos de certificado FSC: Manejo Florestal e Cadeia de Custódia. O primeiro é voltado para administradores ou proprietários de florestas que queiram provar que suas operações florestais são socialmente benéficas e geridas de modo ambientalmente adequado e economicamente viável. O segundo verifica os produtos florestais ao longo de toda a cadeia produtiva, desde a extração em uma floresta certificada até sua distribuição. Os dois tipos de certificado – manejo florestal e cadeia de custódia – e o padrão de madeira controlada dão origem a quatro tipos de selos: (a) FSC 100%, para produtos florestais que cumpriram integralmente os princípios e critérios do FSC desde a origem na floresta; (b) FSC Reciclado, para produtos feitos 100% com material reaproveitado; (c) FSC Fontes Mistas, que inclui madeira controlada; e (d) FSC Fontes Mistas com Material Reciclado (FSC, 2013).

O FSC não emite certificados, mas apenas habilita certificadoras independentes a realizarem a tarefa. O empreendimento interessado em obter a certificação deve procurar diretamente uma certificadora credenciada. Aí reside um dos problemas: a relação muitas vezes direta entre a certificadora e as madeiras que desejam ser certificadas, ambas com interesse econômico na emissão dos certificados. Há casos de certificadoras que não cumpriam as exigências do FSC. Mas o principal alvo dos críticos é o selo “fontes mistas” pois não se sabe de onde vem a parte do produto rotulada como “Madeira Controlada” e que pode representar, teoricamente, até 30% do produto final (COUNSELL, 2008; ISHIKAWA, 2012).

Por um lado, a contribuição do FSC está na ligação que faz entre a produção de origem florestal e o consumidor final. Embora haja casos de certificados duvidosos, o selo geralmente garante que o produto atendeu às exigências ambientais, sociais e econômicas (MARCOVITCH, 2011; ISHIKAWA, 2012). Por outro lado, existem algumas falhas sistêmicas. Uma das falhas principais do modelo é a análise de cada operação de extração de madeira de maneira individual, o que acaba tirando o foco da visão geral da indústria e seu impacto nas florestas. A concessão de extração de madeira pode parecer sustentável no nível micro, mas o modelo de desenvolvimento que a acompanha pode ser altamente insustentável (COUNSELL, 2008). Ademais, plantações antrópicas demandam muita água, o que gera custos socioambientais, especialmente para comunidades ribeirinhas.

## 8.6 Limites ecológicos e desafios estratégicos

A abordagem neste capítulo não foi aquela que domina os discursos do mundo dos negócios. Muito em voga é a ideia que a chave para a sustentabilidade está no conceito de *triple bottom line*. O tripé da sustentabilidade seria composto dos fatores equidade social, lucro econômico, e responsabilidade ambiental (ELKINGTON, 1997). No mundo empresarial, se diz que a empresa é sustentável quando, ao buscar o lucro respeitando certos códigos de responsabilidade ética, se espera que ela seja durável. Tal abordagem dos três pilares tem possibilitado a afirmação de que o ambiente não passa de um terço da sustentabilidade, quando na verdade o ambiente – as condições biogeofísicas – é a base de qualquer possibilidade de desenvolvimento humano (CECHIN, 2010; VEIGA, 2006; 2010).

Assim, retomando a discussão de sustentabilidade, esta pode ser entendida como a capacidade dos ecossistemas de manterem o fornecimento de matérias-primas e a provisão de serviços ecossistêmicos básicos, e de absorverem os resíduos gerados pelas atividades econômicas ao longo do tempo (DALY, 2005). A busca pela sustentabilidade, portanto, deve partir da noção de limites ecológicos (CECHIN, 2010; CECHIN; VEIGA, 2010).

Segundo a perspectiva deste capítulo, não faz muito sentido aplicar a noção em uma escala micro, como para as empresas. Por um lado, sequer é desejável que todas as empresas ou setores da economia sejam tão duráveis. Ao contrário, a sustentabilidade do desenvolvimento provavelmente exigirá um “processo de destruição criativa, no qual as empresas duráveis serão no máximo exceções que confirmam a regra” (VEIGA, 2008, p. 3). Por outro lado, empresas responsáveis e eficientes do ponto de vista ecológico estão, no fundo, atentas à sua durabilidade, num mundo de fornecedores pulverizados e consumidores mais críticos. Evitar desperdícios nos sistemas agroalimentares é indispensável, uma vez se estima que de 30 a 50% da produção global de alimento são perdidos ou desperdiçados entre o campo e o consumidor. As principais causas desse desperdício são a deficiência na gestão, projetos malfeitos para captação de água e uso de energia, e infraestrutura precária (INSTITUTION OF MECHANICAL ENGINEERS, 2013).

Evitar desperdícios, no entanto, não garante de forma alguma a sustentabilidade. O problema é estrutural. Ao mesmo tempo em que as empresas responsáveis buscam diminuir a base material, energética e biótica daquilo que oferecem, elas continuam lançando nos mercados cada vez mais produtos, mesmo que elaborados de forma mais eficiente (DAUVERGNE; LISTER, 2013). Como não pára de crescer a produção de cada empresa, a redução relativa no uso dos recursos não basta para que a pressão sobre os ecossistemas diminua em termos absolutos.

O indicador mais geral da pressão ecossistêmica das atividades econômicas – a Pegada Ecológica Global<sup>4</sup> – mostra que em 2007 a sobrecarga imposta pelas atividades humanas foi 50% maior que a capacidade regenerativa do planeta. Ou

<sup>4</sup> A Pegada Ecológica Global é uma forma de traduzir, em hectares (ha), a extensão de território que a população mundial utiliza para se sustentar.

seja, a humanidade usava em um ano (2007) o que a natureza demora um ano e meio para recompor (WWF, 2010). Além disso, a biodiversidade global sofreu uma queda de 30% em menos de 40 anos, e as emissões de gases de efeito estufa aumentaram 35% apenas de 1998 para até 2010, segundo o Índice Planeta Vivo (WWF, 2010).

Uma postura de precaução cética quanto à capacidade das empresas, portanto das economias nacionais, continuarem aumentando a produção de bens indefinidamente sem afetar negativamente as funções ecossistêmicas de longo prazo se justifica porque: (1) existem limites biofísicos à expansão da economia; (2) esses limites não são totalmente conhecidos e, por essa razão, perdas irreversíveis podem ocorrer; (3) a degradação dos ecossistemas diminui o estoque de ativos naturais e compromete sua capacidade de geração de serviços; (4) há incertezas e ignorância sobre os processos que geram os serviços ecossistêmicos vitais para a humanidade (DALY, 2005; ROMEIRO, 2010).

A transição para sistemas agroalimentares mais sustentáveis dependerá, portanto, de como forem enfrentados os seguintes desafios:

- A. Limites ecológicos versus demanda crescente:** As enormes quantidades de alimentos já perdidos ou desperdiçados ao longo da cadeia produtiva serão agravadas pelo futuro crescimento populacional e pela tendências de redução no consumo de grãos e aumento no consumo de produtos de origem animal (INSTITUTION OF MECHANICAL ENGINEERS, (2013). Esses produtos requerem significativamente mais recursos para serem produzidos. O esgotamento de nutrientes do solo, a sua salinização e a escassez de água são apenas alguns dos limites ecológicos dos sistemas agroalimentares. As mudanças climáticas e os impactos do aumento na variabilidade de chuva apresentam desafios ainda maiores, especialmente para sistemas de cultivo de sequeiro (IPCC, 2007).
- B. Tecnologias e práticas agrícolas pós-Revolução Verde:** fomentar um conjunto de tecnologias e práticas que diminuam a dependência de insumos de origem fóssil e de compostos químicos que contaminam solo e água e que são nocivos à saúde dos agricultores e consumidores finais.
- C. Política e governança internacional do setor agroalimentar:** os países em desenvolvimento têm condenado a pressão pela harmonização internacional de normas e padrões ambientais como ações “ecoprotecionistas”. No entanto, a atual tendência dos países desenvolvidos intensificar a aplicação internacional de normas e padrões ambientais, fitossanitários e zoossanitários aumenta o risco de os países em desenvolvimento se confrontarem com medidas restritivas ao seu comércio agrícola (ALMEIDA et al., 2010).

**D. Cidadãos e consumidores globais:** o crescimento do chamado “consumo consciente”, aquele que incorpora valores éticos, sociais e ambientais como parte dos critérios de escolha, tem tido influência sobre os padrões de demanda, especialmente na Europa. Campanhas que defendem a produção local, o consumo de alimentos orgânicos, o comércio justo, que se preocupam com a saúde (obesidade e incerteza ligada aos alimentos geneticamente modificados) e com a biodiversidade, podem significar apenas oportunidades para nichos de mercado, mas também podem alterar os padrões de qualidade de todo o sistema agroalimentar.

## 8.7 Conclusão

Empresas podem e devem sim ser mais responsáveis do ponto de vista socioambiental e tentar contribuir para sistemas agroalimentares mais sustentáveis ambientalmente, ao diminuir a pegada hídrica, de carbono, a geração de resíduos, e o uso de compostos químicos que contaminam água, solo e prejudicam saúde humana. Na ausência da intervenção estatal no estabelecimento de normas e na regulação da produção privada, os mecanismos não estatais de certificação acabam construindo legitimidade através da participação e envolvimento dos diversos atores sociais.

No entanto, as questões são graves e estruturais. As iniciativas privadas de governança não podem substituir a formulação de políticas, no âmbito nacional e internacional, que regulem as práticas produtivas e que definam padrões mínimos que possam transformar indústrias inteiras, no lugar de sistemas de certificação que criam nichos de mercado.

O nó da sustentabilidade está na seguinte contradição: ao mesmo tempo em que muitas empresas se tornam mais responsáveis e eficientes do ponto de vista ecológico, sua produção continua aumentando. Por isso, o aumento da eficiência que reduz o uso de recursos naturais para cada unidade produzida não é suficiente para frear a degradação dos ecossistemas em termos absolutos. A governança privada com suas certificações provavelmente não podem lidar com o problema do consumo em excesso, pois certificações não diminuem o apetite por produtos intensivos em recursos naturais.

## Questões para debate

1. Se há causadores e vítimas de contaminação por agrotóxico, por que não se cria um mercado para negociar a quantidade de poluição aceitável? Quais os limites desse tipo de solução?

2. Quais os limites das políticas de intervenção estatal (comando-e-controle e taxaço)?
3. Como as grandes empresas à jusante nas cadeias de valor agroalimentares podem diminuir o impacto negativo que o setor tem no ambiente?
4. Como as organizações da sociedade civil podem afetar o funcionamento dos mercados? Relacione isso com a transição para a sustentabilidade ambiental do setor agroalimentar.
5. Se as empresas empenham-se em usar menos água, transitar para fontes renováveis de energia e reciclar cada vez mais, por que isso não resulta em melhores indicadores ambientais globais?

## Referências

ABRAMOVAY, R. Entre Deus e o diabo mercados e interação humana nas ciências sociais. *Tempo Social*, revista de sociologia da USP, v. 16, nº 2, p. 35-64, 2004.

\_\_\_\_\_. A apropriação da sustentabilidade pelas grandes marcas globais. Artigo publicado no jornal *Folha de S. Paulo*, 18 jul. 2013. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/empresadorsocial/colunas/2013/07/1312685-a-apropriacao-da-sustentabilidade-pelas-grandes-marcas-globais.shtml>>.

\_\_\_\_\_; VOIVOVIC, M. A.; CARDOSO, F. C.; CONROY, M. E. Social movements and NGOs in the construction of new market mechanisms. *Economic sociology – The European electronic newsletter*. v. 11, nº 2, p. 24-30, Mar. 2010.

ADEODATO, S.; VILLELA, M.; BETIOL, L. S.; MONZONI, M. *Madeira de ponta a ponta: o caminho desde a floresta até o consumo*. São Paulo: FGV RAE, 2011.

ALMEIDA, L. T. de et al. Comércio e meio ambiente: evidências do setor agroexportador brasileiro. In: MAY, P. H. (Org.). *Economia do meio ambiente: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 245-262.

ANDERSEN, E. S. The evolution of credence goods: a transaction approach to product specification and quality control. *MAPP working paper*, 21 May 1994.

BARTLEY, T. Institutional emergence in an era of globalization: the rise of transnational private regulation of labor and environmental conditions. *American Journal of Sociology*, v. 13, nº 2, p. 297-351, 2007.

BARZEL, Y. Measurement costs and the organization of markets. *Journal of Law and Economics XXV*, p. 27-48, 1982.

\_\_\_\_\_. *Standards and the form of agreements*, v. 25, nº 1, p.1-13, Jan. 2004.

CAMPBELL, C. The craft consumer. Culture, craft and consumption in a postmodern society. *Journal of Consumer Culture*, v. 5, 2005.

CECHIN, A. *A natureza como limite da economia: a contribuição de Nicholas Georgescu-Roegen*. São Paulo: Senac; Edusp, 2010.



CECHIN, A.; VEIGA, J. E. O fundamento central da economia ecológica. In: MAY, P. (Org.). *Economia do meio ambiente: teoria e prática*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010. Cap. 2.

CORDEIRO, L. A. M.; ASSAD, E. D.; FRANCHINI, J. C.; SÁ, J. C. de M.; LANDERS, J. N.; AMADO, T. J. C.; RODRIGUES, R. A. R.; ROLOFF, G.; BLEY JÚNIOR, C.; ALMEIDA, H. G.; MOZZER, G. B.; BALBINO, L. C.; GALERANI, P. R.; EVANGELISTA, B. A.; PELLEGRINO, G. Q.; MENDES, T. A.; AMARAL, D. D.; RAMOS, E.; MELLO, I.; RALISCH, R. *O aquecimento global e a agricultura de baixa emissão de carbono*. Brasília: MAPA/EMBRAPA/FEBRAPDP, 2011. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/file/Desenvolvimento\\_Sustentavel/Abc/8.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Desenvolvimento_Sustentavel/Abc/8.pdf)>.

COUNSELL, S. Entrevista concedida à Jeremy Hance. <Mongabay.com>. Tradução de Marcela Mendes. 14 maio 2008.

DALY, H. E. Sustentabilidade em um mundo lotado. *Scientific American Brasil*, nº 41, 2005.

DAUVERGNE, P.; LISTER, J. *Eco-business: a big-brand takeover of sustainability*. MIT Press, 2013.

DIAMOND, J. *Guns. Colapso: como as sociedades escolhem o fracasso ou o sucesso*. Rio de Janeiro: Record, 2005.

\_\_\_\_\_. *Germes, and Steel: the fates of human societies*. Nova York: W. W. Norton, 1997.

EHLERS, E. *Agricultura sustentável: origens e perspectivas de um novo paradigma*, Guaíba: Agropecuária, 1999.

ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone: Oxford, 1997.

FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations. The state of the world's land and water resources for food and agriculture (SOLAW) – Managing systems at risk. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome and Earthscan, London, 2011.

FLIGSTEIN, N. *The architecture of markets: an economic sociology of twenty-first-century capitalist societies*. Princeton University Press, 2011.

FSC – Forest Stewardship Council. *About us*. Disponível em: <<http://www.fsc.org/about-us.1.htm>>, 2013a.

\_\_\_\_\_. *Facts and figures*. Disponível em: <[http://www.fsc.org/ppt\\_graphs.html](http://www.fsc.org/ppt_graphs.html)>, 2013b.

GLIESSMAN, A. *Agroecologia. Processos ecológicos em agricultura sustentável*. Porto Alegre: UFRGS, 2000. (Série Estudos Rurais).

HALL, R. B. Moral authority as a power resource. *International Organization* 51 (4), p. 591-622, 1997.

\_\_\_\_\_; BIERSTEKER, T. J. The emergence of private authority in the international system. In: HALL, R. B.; BIERSTEKER, T. J. (Ed.). *The emergence of private authority in global governance*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

HOFFMAN, A. *From heresy to dogma: an institutional history of corporate environmentalism*. Stanford University Press, Stanford, 2001.

HOMMEL, T.; GODARD, O. Contestation sociale et stratégies de développement industriel. *Application du modèle de la Gestion Polytechnique, Laboratoire d'Économetrie*, nº 2001-15, 2001.

INSTITUTION OF MECHANICAL ENGINEERS. *Global Food; Waste Not, Want Not*. Janeiro de 2013. Disponível em: <[http://www.imeche.org/docs/default-source/reports/Global\\_Food\\_Report.pdf](http://www.imeche.org/docs/default-source/reports/Global_Food_Report.pdf)>.

IPCC – Intergovernmental Panel on Climate Change. Summary for policymakers. In: METZ, Bertz et al. (Orgs.). *Climate Change 2007: Mitigation of Climate Change*. Contribuição do Working Group III para o Fourth Assessment Report do IPCC. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

ISHIKAWA, A. Certificação FSC e sua eficácia. In: MARCOVITCH, Jacques (Org.). *Certificação e sustentabilidade ambiental: uma análise*. São Paulo, 2012. 148 p.

LUSTOSA, M. C. J.; CÁNEPA, E. M.; YOUNG, C. E. F. Política Ambiental. In: MAY, P. (Org.). *Economia do meio ambiente: teoria e prática*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010. Cap. 7.

MARCOVITCH, J. *A gestão da Amazônia: ações empresariais, políticas públicas, estudos e propostas*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2011.

MENARD, C. The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 160, p. 1-32, 2004.

\_\_\_\_\_. Hybrid modes of organization. In: GIBBONS, R.; ROBERTS, J. (Eds.). *The Handbook of Organizational Economics*. Princeton University Press, 2012. p. 1066-1106.

\_\_\_\_\_; VALCESCHINI, E. New institutions for governing the agri-food industry. *European Review of Agricultural Economics*, 32 (3), p. 421-440, 2005.

MEA – Millenium Ecosystem Assessment. *Ecosystems and human well-being*. Synthesis. Washington D. C.: Island Press, 2005.

MURPHY, D. F.; COLEMAN, G. Thinking partners. Business, NGOs and the partnership concept. In: BENDELL, J. *Terms for Endearment*. Business, NGOs and sustainable development, (ed.). Sheffield: Greenleaf Publishing, 2000.

NAVARRO, Z. Agroecologia: as coisas em seu lugar (A agronomia brasileira visita a terra dos duendes). *COLÓQUIO – Revista do Desenvolvimento Regional – Faccat*, v. 10, nº 1, p. 11-45, 2013.

PATTBERG, P. What role for private rule-making in global environmental governance? Analyzing the Forest Stewardship Council (FSC). *International Environmental Agreements*, 5, p. 175-189, 2005.

POST, J.; PRESTON, L.; SACHS, S. *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press, Stanford, 2002.

ROMEIRO, A. R. Economia ou economia política da sustentabilidade. In: MAY, P. (Org.). *Economia do meio ambiente: teoria e prática*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010. Cap. 1.

ROMEIRO, A. R. *Meio ambiente e dinâmica de inovações na agricultura*. São Paulo: FAPESP/ANNABLUME, 1998. 277 p.

\_\_\_\_\_. *Agricultura para uma economia verde. Política ambiental. Economia verde: Desafios e oportunidades*. Belo Horizonte, n° 8, p. 123-30, 2011.

STINCHCOMBE, A. L. Contracts as hierarchical documents. In: STINCHCOMBE, A. L.; HEIMER, C. (Eds.). *Organization theory and project management*. Oslo: Norwegian University Press, 1985, p. 121-71.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, v. 20, n° 3, p. 571-610, 1995.

SWEDBERG, R. *Principles of economic sociology*. Princeton: Princeton University Press, 2003.

THOMPSON, J.; MILLSTONE, E.; SCOONES, I.; ELY, A.; MARSHALL, F.; SHAH, E.; STAGL, S. *Agri-food system dynamics: pathways to sustainability in an era of uncertainty*, STEPS Working Paper 4, Brighton: STEPS Centre, 2007.

VAN HUYLENBROECK, G. Hybrid governance structures to respond to new consumer and citizens concerns about food. In: VAN HUYLENBROECK, G.; VERBEKE, W.; LAUWERS, L.; VANSLEMBROUCK, I.; DHAESE, M. (Eds.). *Importance of policies and institutions for agriculture*. Gent: Academic Press, 2003. p. 191-206.

VEIGA, J. E. *Meio ambiente e desenvolvimento*. São Paulo: Senac, 2006.

\_\_\_\_\_. *Prefácio*. In: MATTAROZZI, V.; TRUNKL, C. *Sustentabilidade no setor financeiro: gerando valor e novos negócios*. São Paulo: Senac, 2008.

\_\_\_\_\_. *Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor*. São Paulo: Senac, 2010.

\_\_\_\_\_. *A desgovernança mundial da sustentabilidade*. São Paulo: Ed. 34, 2013.

VELASCO, L.; CAPANEMA, L. *O setor de agroquímicos*. BNDES Setorial 24, p. 69-96, 2006.

VETTER, H.; KARANTININIS, K. Moral hazard, vertical integration and public monitoring in credence goods. *European Journal of Agricultural Economics* 29(2), p. 271-279, 2002.

WWF – World Wildlife Fund (2010). *Living Planet Report 2010: Biodiversity, biocapacity and development*. Disponível em: <[http://wwf.panda.org/about\\_our\\_earth/all\\_publications/living\\_planet\\_report/2010\\_lpr/](http://wwf.panda.org/about_our_earth/all_publications/living_planet_report/2010_lpr/)>.

ZYLBERSZTAJN, D. *Papel dos contratos na coordenação agroindustrial: um olhar além dos mercados*. Artigo preparado para a conferência inaugural do Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER, Ribeirão Preto, 2005.

\_\_\_\_\_; FARINA, M. M. Q. Strictly coordinated food systems: exploring the limits of the Coasian firm. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 2, n° 2, 1999.

# 9

## ***Agribusiness Cooperativo***

---

*Sigismundo Bialoskorski Neto*

### **9.1 Introdução – o que é uma cooperativa?**

A atividade agrícola passou, nos últimos anos, por uma intensa transformação. O que era uma atividade de subsistência e autossuficiência tornou-se uma unidade dependente do mercado e das indústrias de insumos e processamento. Por negócios do sistema agroindustrial entende-se toda uma teia de relacionamentos econômicos e contratuais entre diversos atores, desde a produção dos insumos, produção agrícola, processamento e distribuição do produto processado até chegar às mãos do consumidor.

Este conceito inicial é importante, uma vez que, para se efetuar uma abordagem do cooperativismo, não se podem ignorar estas múltiplas implicações, além do que a análise do sistema agroindustrial é apropriada, como um recorte dentro do *agribusiness*, para se proceder ao estudo das empresas cooperativistas.

As economias empresariais cooperativas estão situadas entre as economias particulares dos cooperados, por um lado, e o mercado, por outro, aparecendo como estruturas intermediárias, formadas a partir da ação coletiva espontânea. A missão fundamental outorgada à economia empresarial cooperativa é servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados para promover o seu incremento, podendo promover a integração do produtor à cadeia produtiva.

As sociedades cooperativas são caracterizadas como sociedades de pessoas onde há a agregação inicial do fator de produção trabalho, sendo que nas as-

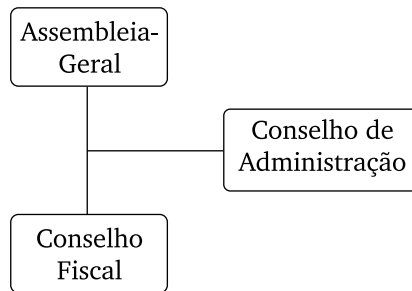
sembleias-gerais cada associado tem apenas o direito a um único voto. Estas diferem das sociedades de capital, que são caracterizadas pela agregação inicial deste fator, onde nas assembleias-gerais o voto é proporcional ao capital de cada investidor.

O cooperativismo foi concebido em Rochdale, na Inglaterra, em 1844, durante o período da chamada revolução industrial. Após uma frustrada greve por melhores salários, um grupo de tecelões considerou a possibilidade da transformação de seu estado de dependência e formou uma organização empresarial particular chamada de cooperativa. Isto ocorreu influenciado por um grupo específico de pensadores econômicos chamados de socialistas associacionistas.

Este empreendimento estava baseado nos princípios de solidariedade, igualdade, democracia e fraternidade; assim, esta organização foi constituída tendo-se uma assembleia-geral com o órgão máximo de decisão democrática; e espelhando a igualdade de cada homem caberia apenas um único voto, independente da sua participação na empresa. A cooperativa formada não visaria lucro em seus negócios, mas objetivaria o apoio e a prestação de serviços aos seus associados, como uma empresa social. Deste modo, foi iniciado o movimento cooperativista formado de empreendimentos que respeitariam os mesmos princípios doutrinários de liberdade de associação, de democracia nas decisões, de igualdade entre os associados e, portanto, não deveriam promover a segregação por motivos religiosos, políticos ou, ainda, de raça ou gênero. Atualmente, existe a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), a maior e mais antiga Organização Não Governamental (ONG) do mundo, que tem como objetivo preservar os princípios doutrinários e incentivar o cooperativismo em todos os continentes. Este tipo de organização proliferou em diversos países, tanto aqueles capitalistas como os socialistas, e cresceu em número de empreendimentos em diferentes setores da economia.

Há cooperativas em vários setores da economia e estas subdividem-se nos chamados ramos ou segmentos, como o agropecuário, que é a associação de produtores rurais, o habitacional, que é a associação com o intuito da construção de unidades habitacionais, o de trabalho, que é a associação de profissionais, cujo propósito é prestar serviços, ou, ainda, o de saúde, serviços, mineral, de produção, entre outros. Uma cooperativa terá sempre um organograma básico de organização, a assembleia-geral como órgão máximo de decisões, um conselho fiscal com atribuições de fiscalização da execução orçamentária da cooperativa e um conselho de administração, com atribuições de proceder à gestão do empreendimento cooperativista, conforme mostrado na Figura 9.1.

Figura 9.1 – Organograma básico de uma cooperativa



Fonte: Autor.

No Brasil, estas sociedades são regidas por uma lei específica. Estas organizações são representadas pelas Organizações Estaduais de Cooperativas, como a Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo (Ocesp), e estas, por sua vez, formam a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que é o órgão máximo do cooperativismo no Brasil. A OCB é filiada à Organização das Cooperativas Americanas (OCA) e à Aliança Cooperativa Internacional (ACI). As cooperativas são chamadas de singulares quando congregam apenas associadas, ou de centrais quando formadas por outras cooperativas singulares. Como exemplo, a Cooperativa Nacional Agroindustrial Ltda. (Coonai) é uma cooperativa singular de produtores de leite que é associada à Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo – PAULISTA. As cooperativas singulares podem ser chamadas também de cooperativas de primeiro grau e as centrais de segundo grau.

Nas sociedades cooperativas, o cooperado assume, ao mesmo tempo, as funções de usuário ou cliente da empresa e de seu proprietário ou ainda gestor, transferindo funções da sua economia individual para empresa cooperativada. Portanto, inicialmente, podem-se colocar três importantes conceitos para a condução desse capítulo:

- a) O cooperativismo é realmente uma forma importante de organização dos produtores rurais, devido às estruturas de mercado encontradas no setor primário da economia, possibilitando a agregação de valor ao seu sistema de produção e o equilíbrio de poder de mercado.
- b) As sociedades cooperativadas apresentam um desempenho diferente das outras empresas, apesar de que no geral adotam as mesmas estratégias de negócios, uma vez que têm uma arquitetura organizacional diferente, inclusive na distribuição dos direitos de propriedade.
- c) Estas organizações de trabalho podem vir a usufruir de vantagens, quando comparadas a outras empresas no que diz respeito à coordenação dos sistemas agroindustriais.

Alguns problemas de desempenho podem ser atribuídos ao fato de que a cooperativa é uma coalizão do fato de produção trabalho, necessitando então do capital para o seu funcionamento. Estes problemas de desempenho seriam também uma consequência da não-divisão entre a propriedade e o controle da empresa cooperativa, sendo os associados ao mesmo tempo usuários e donos da organização, além de não apresentarem geralmente o devido preparo e experiência para bem administrar um empreendimento agroindustrial.

Ainda têm-se problemas de desempenho devido às tênues formas contratuais encontradas entre os associados e as cooperativas, onde os cooperados são, a um só tempo, agentes e principais do mesmo instrumento contratual. Além do problema da não separação entre a propriedade e o controle, existem também problemas advindos do despreparo dos associados quando assumem cargos de direção e das dificuldades de capitalização da cooperativa. Portanto, o desempenho desta arquitetura organizacional, quanto às suas vantagens e dificuldades de gestão, pode ser entendido como uma decorrência da conjunção dos fatores expostos acima e consequência direta dos princípios doutrinários que regem as sociedades cooperativas desde 1844 e estabelecidos pela Aliança Cooperativa Internacional, órgão máximo do cooperativismo mundial.

Inicialmente, deve ser lembrada a própria questão doutrinária do cooperativismo quanto à existência do lucro, levando a uma situação em que poderá existir uma tendência de maximização do ganho isolado do produtor e não de sua cooperativa. Tal procedimento levaria a empresa agroprocessadora cooperativada a um ponto de máxima eficiência física na utilização de insumos e não à máxima eficiência econômica.

Este problema também pode ser entendido como uma particularidade dessas empresas, onde a divisão entre a propriedade e o controle não é definida, o que leva a situações onde o ganho individual poderá ser evidenciado em detrimento do ganho do empreendimento coletivo. Isto ocorre quando um grupo de associados tem a condição de tomar decisões em favor de apenas um grupo e não do empreendimento como um todo, ou quando o associado prefere transacionar o melhor resultado de sua produção com intermediários em detrimento de sua cooperativa.

Além disso, o entendimento do preceito doutrinário da livre entrada e saída da sociedade cooperativa pode induzir a uma situação contratual frágil. Esta situação pode ser expressa quando o próprio ato de cooperação não existe e o associado transacional com a sua empresa somente quando lhe é particularmente favorável. Esta situação faz com que o empreendimento transfira para a economia particular cooperada benefícios, e que, ao contrário, este associado não transfira para a sua empresa os necessários ganhos de eficiência. Por outro lado, há vantagens potenciais de coordenação dos sistemas agroindustriais pela organização cooperativada, uma vez que é possível de modo rápido coordenar a

produção agrícola dos produtores. Esta coordenação pode ocorrer por meio do controle de qualidade tanto dos insumos utilizados, quanto do processamento da *commodity*, podendo chegar até o controle de qualidade na distribuição.

Desta forma, a organização cooperativista é um interessante instrumento de coordenação de relações de contrato que possibilita a agregação de valor às atividades produzidas pelos produtores rurais, e por esta razão é que estas organizações passam a ser muito importantes na agropecuária.

## 9.2 Referencial teórico – fundamentos da gestão

As contínuas e cíclicas transformações da economia fazem com que as empresas e o cooperativismo tenham sempre novos desafios econômicos e estruturais. Assim, é necessário um contínuo processo de adaptação do empreendimento para se fazer frente aos novos desafios colocados pelos mercados. Assim, destacados quatro momentos históricos importantes. O primeiro é o X Congresso Brasileiro de Cooperativismo, onde foi discutida e determinada a questão da autogestão do sistema cooperativista. Este momento é importante, pois a partir dele e da promulgação da Constituição em 1988, o sistema cooperativista brasileiro não depende da ação e da intervenção do Estado em seu funcionamento.

Por outro lado, historicamente não houve neste período nenhuma ação concreta que permitisse um monitoramento efetivo das cooperativas, tanto em nível da sua constituição como empreendimento como avaliação e acompanhamento de sua *performance*. Trata-se de um problema, pois que a autogestão associada à ausência de autorregulação tornam estas organizações mais sujeitas ao risco da gestão oportunística.

O segundo impacto é o processo de abertura comercial do Brasil, que se iniciou no fim da década de 80 e que vai exigir paulatinamente novos padrões de eficiência do empreendimento cooperativo, dado o aumento da concorrência. Esta situação colocou a empresa frente a novas oportunidades e ameaças, tanto para a ampliação dos mercados interno e externo, como na busca de parcerias e na racionalização de custos. O empreendimento cooperativo tem de ser eficiente economicamente para subsistir no mercado e poder trazer benefícios para os seus associados.

O terceiro efeito foi o Congresso Centenário da Aliança Cooperativa Internacional em Manchester, UK em 1995, onde foram discutidos os princípios fundamentais do cooperativismo. Nesta oportunidade foram reafirmados os princípios da democracia interna, ou seja, a cada homem um único voto, e da remuneração limitada ao capital; importantes referenciais para a discussão da gestão, da estrutura financeira e capitalização da empresa cooperativista.



Nesta oportunidade também foi agregada como princípio doutrinário a responsabilidade do cooperativismo frente à comunidade onde este atua, de modo econômico e social, de forma que estabelece uma nítida diferença entre a empresa cooperativa e a empresa não cooperativa, realça as vantagens da arquitetura doutrinária do cooperativismo e também os limites para uma nova abordagem da sua estrutura de capital, como veremos a seguir.

O quarto fato é a fase de reforma do Estado no Brasil e a conseqüente transformação da política pública, que implica na diminuição da presença deste no funcionamento da economia, determinando novos desafios aos negócios privados. Esta mudança também é a responsável por possibilitar para o movimento cooperativista um sistema financeiro próprio, através dos bancos cooperativos, indicando a possibilidade da existência no médio prazo de um novo padrão de financiamento e capitalização para as empresas cooperativas.

Também o afastamento da presença do Estado da economia é que vai influenciar em uma nova onda de crescimento de determinados segmentos do cooperativismo, como o de trabalho, de saúde, de serviços e de educação, que aparecem como formas organizadas da população preenchendo-as em lacunas deixadas pelo afastamento do aparato estatal.

Portanto, quando discutimos o empreendimento cooperativo, temos de nos referir a algumas questões básicas, como:

- a) A questão da gestão da empresa cooperativa vista sob a ótica da eficiência empresarial em um ambiente econômico internacional aberto e competitivo, objetivando a solidificação da cooperativa, aliado à necessária eficiência social deste empreendimento, dada a responsabilidade da empresa para com o cooperado.
- b) A **autogestão do sistema cooperativista**, tendo como meta o acompanhamento e o monitoramento da eficácia econômica e social das sociedades cooperativas, de modo que os objetivos sociais do movimento estejam garantidos e possam ser alcançados com tranquilidade.
- c) A questão do **financiamento e da capitalização da empresa cooperativista**, tanto através dos novos bancos cooperativos, como por meio da abertura de seu capital à participação do capital de risco de terceiros, respeitando os princípios doutrinários da cooperação, ou, ainda, por meio do estabelecimento de alianças estratégicas entre empresas cooperativas e não cooperativas.

Todas estas preocupações devem ser analisadas sob ótica dos princípios doutrinários do cooperativismo, onde o foco central foi e sempre deverá ser o cooperante e a função social do empreendimento. Desse modo, também podemos aferir, e talvez prognosticar, o que é a nova geração de empreendimentos cooperativos.

Assim este documento discute o conceito da nova empresa cooperativa, ágil, moderna, flexível e eficiente economicamente, com acesso a diversas fontes alternativas de capital, para que seja possível cumprir com a sua função primordial, que é o aspecto social da cooperativa inserindo o cooperante e sua empresa em um mercado confiável e estável, possibilitando o seu crescimento.

O empreendimento cooperativo, devido à sua estrutura doutrinária, tem algumas dificuldades de gestão que deverão ser analisadas e trabalhadas de modo a permitir a sua melhor performance econômica e social. A cooperativa somente terá sucesso social, cumprindo com a sua responsabilidade junto ao seu quadro associado, se esta for um empreendimento econômico de sucesso de forma a permitir o crescimento conjunto e igualitário de seus cooperados.

Desse modo, a gestão da empresa cooperativada deverá ser ao mesmo tempo uma atividade voltada diretamente para os desejos dos consumidores de serviços e produtos no mercado e, por outro lado, ser sensível às necessidades de crescimento e consolidação das diversas empresas associadas ao empreendimento cooperativista. Cada associado é uma empresa que deverá crescer forte em conjunto com o seu empreendimento cooperativo. Mas há diversos problemas no cooperativismo internacional, como:

- a falta de profissionalização da gestão;
- a incipiente organização;
- os problemas de capitalização da empresa;
- a falta de integração entre cooperativas;
- a necessidade de se elevar o nível de educação cooperativista do associado.

Estes problemas ainda persistem com diferentes graus de intensidade, dependentes da região e do segmento ao qual a cooperativa se insere; mas, de modo geral, são nítidos para todo o sistema cooperativista.

A empresa cooperativa difere da empresa de capital<sup>1</sup> por ter uma relação diferente entre os fatores de produção, capital e trabalho. O voto em uma cooperativa é proporcional ao trabalho – a cada homem um único voto –, enquanto em uma empresa de capital a decisão na empresa é proporcional ao número de ações, isto é, proporcional ao capital de cada investidor. Enquanto na cooperativa a distribuição do resultado é proporcional à atividade (trabalho) de cada sócio, em uma empresa de capital este resultado é dividido proporcionalmente ao capital investido por proprietário.

<sup>1</sup> O termo *empresa de capital* será usado para distinguir as empresas não cooperativas das sociedades cooperativas.

Quando falamos de cooperativas nos referimos a “associados”, “trabalhadores” e “sobras” do exercício; quando tratamos de empresas de capital fazemos referência a “proprietários”, “investidores” e “lucros” da atividade empresarial. Portanto, há uma diferença fundamental, doutrinária, que é resguardada pela Aliança Cooperativa Internacional e pela Organização das Cooperativas Brasileiras.

A cooperativa é uma empresa onde podemos identificar algumas dificuldades de gerenciamento, como a questão da necessária agilidade no processo de tomada de decisão frente ao princípio da democracia que obriga esta sociedade a manter esferas determinadas para a decisão dependentes da participação dos associados, como as assembleias-gerais ordinárias e extraordinárias.

Também a questão do princípio de cada homem um único voto faz com que a cooperativa *a priori* não tenha uma estrutura apropriada à participação do capital de terceiros, nem mesmo possa emitir títulos e ter acesso a fontes alternativas de capitalização. Tendo o associado ao mesmo tempo usuário e proprietário de seu empreendimento, este pode implementar ações oportunistas onde o indivíduo é beneficiado em detrimento da empresa cooperativa.

Por outro lado, a organização cooperativa mostra ser superior às alternativas quando os agentes que nela atuam agem cooperativamente sem a necessidade de monitoramento, sem oportunismos e buscando alcançar os interesses coletivos. Entretanto, quando o comportamento foge deste padrão, surgem custos que são, em tudo, idênticos àqueles encontrados nas empresas não cooperativas.

Desse modo, é possível analisar uma certa superioridade do empreendimento cooperativo quando este se utiliza da sua configuração doutrinária para aumentar a eficiência de sua atuação. O princípio da democracia e da igualdade pode favorecer, através da assembleia-geral, o estabelecimento de um planejamento estratégico da organização muito mais sólido de que em outras empresas, e esta característica deve ser realçada pela cooperativa.

O empreendimento cooperativista também pode ser mais eficiente, quando comparado a outras formas de organização, pelo fato de que torna possível o desenvolvimento da empresa particular de cada associado, prestando serviços e oferecendo condições para o desenvolvimento destas unidades de trabalho eficientes e autônomas, que se autoauxíliam sem prejuízo da necessária liberdade. Para resguardar doutrinariamente o empreendimento cooperativado e possibilitar um acréscimo de sua eficiência econômica e social, aproveitando-se das vantagens da “arquitetura” dessa empresa, sugerem-se alguns pontos relevantes para um moderno gerenciamento, como:

- a) A profissionalização do quadro gestor do empreendimento cooperativo. Atentando também para a capacitação cooperativista para os profissionais contratados e que não conhecem as especialidades de tipo particular de empresa.

- b) A ampliação da responsabilidade do conselho fiscal, de modo que este auxilie o sucesso da autogestão do sistema, inclusive podendo prover uma composição diferente do conselho com a participação de uma auditoria especializada para o empreendimento cooperativo.
- c) Nas assembleias-gerais ordinárias e extraordinárias, a necessidade de se computarem os votos favoráveis, desfavoráveis e as abstenções e, quando estas forem relevantes, proceder a um novo processo de discussão visando a melhoria do sistema de informação, participação e corresponsabilidade na cooperativa.
- d) A necessidade de que sejam incentivados inovações na gestão com a participação de capital externo e através de alianças estratégicas, sempre mantendo-se os princípios doutrinários da cooperação.
- e) A questão da emissão de títulos para proporcionar a capitalização do empreendimento cooperativista.
- f) A possibilidade da abertura de capital das cooperativas a terceiros, onde esta poderia contar com uma nova fonte de recursos para o seu crescimento e capitalização.
- g) As alianças estratégicas entre cooperativas e empresas não cooperativas, para proporcionar a oportunidade de avançar em determinados mercados de forma mais flexível.
- h) A existência de um sistema de auditoria independente, ligado ao sistema cooperativista, para efetuar um monitoramento das atividades das empresas cooperativistas.
- i) A existência de um órgão especializado de treinamento e capacitação, de modo a possibilitar a melhoria na formação dos profissionais ligados à gestão do empreendimento cooperativo.

Estas sugestões, entre tantas outras discutidas, são importantes para a modernização da gestão cooperativa, pois possibilitam um novo padrão de crescimento, de capitalização e uma situação de um importante aumento da confiança do sistema financeiro para as cooperativas, devido à melhoria do monitoramento e da auditoria. Permitem, ainda, o funcionamento pleno da Assembleia Geral Ordinária (AGO), e Assembleia Geral Extraordinária (AGE) sempre alavancadas pela participação e pela corresponsabilidade de cada um dos seus membros.

Assim, as discussões dos diversos segmentos do cooperativismo nas diversas regiões brasileiras espelham a preocupação com uma nova geração de empreendimentos cooperativos, que sejam eficientes econômico e socialmente, sendo necessariamente monitorados por uma forma consolidada de governança através de uma renovada organização.

Em um novo ambiente de negócios, é necessária uma renovada empresa ali-cerçada na fundação segura da doutrina cooperativista e nos princípios funda-mentais de atendimento ao associado e ao mercado de forma harmônica, sem se esquecer da sua missão econômica e social.

### 9.3 Tendências de gestão – a eficiência da cooperativa

Em diferentes oportunidades discute-se o que seria um empreendimento coo-perativista eficiente. Em alguns países existe a chamada Nova Geração de Coope-rativas, que são empresas adaptadas a uma realidade de negócios internacionais mais dinâmica e a padrões de concorrência mais exigentes. Com este objetivo, há pontos importantes para serem considerados como:

- a) A profissionalização da gestão da empresa, separando a propriedade do controle e agilizando o processo de tomada de decisão. É comum em estruturas cooperativas mais complexas a existência de executivos con-tratados que atuam sob o monitoramento do conselho. É o que se pode chamar de separação de propriedade e controle resultante da gestão profissional. Este profissional deve ser treinado e capacitado na doutri-na da cooperação de modo a atuar bem neste tipo de empreendimento.
- b) O estabelecimento de uma relação contratual estável, reduzindo o opor-tunismo e com altos índices de fidelidade por parte de seus associados, permitindo consolidar uma empresa eficiente através de unidades de produção também eficientes. Dado que o oportunismo não pode ser eli-minado, as cooperativas podem criar mecanismos de monitoramento dos cooperados associados a intensos programas de educação coope-rativista, bem como criando incentivos inovadores para o cooperado.
- c) A empresa cooperativada deve centrar-se nos negócios que são o seu verdadeiro objetivo de existência, evitando a dispersão em atividades que não auxiliem diretamente para a consecução de seus objetivos de mercado, afastando-se daquelas cuja existência não adicionam resulta-dos. Tal aspecto vale também para as empresas não cooperativas.
- d) Deve haver direitos claros quanto à propriedade, como na alienação do ativo ou na participação dos resultados advindos deste ativo. Assim, deverá haver a possibilidade de se transacionar com as quotas-partes, para que estas possam ter valor de mercado e ainda haver obrigatoria-mente uma distribuição de “sobras” como forma de incentivar a parti-cipação nos resultados da empresa.
- e) No nível de mercado, a empresa deve estar atenta para as crescen-tes exigências dos consumidores e as oportunidades de estabelecerem

alianças estratégicas. Estas, como forma de colaboração entre firmas com o intuito de otimizar o uso de fatores de produção, ou algumas estratégias específicas de negócios, que podem facilitar o processo de ampliação da participação em determinados mercados, ou, ainda, auxiliar o estabelecimento de uma marca sólida de preferência dos consumidores de bens e serviços.

- f) A possibilidade de se manter um crescimento sustentado a longo prazo com uma estrutura de capital que não comprometa a *performance* do empreendimento é condição necessária em um mundo onde a internacionalização do capital opera em nível intenso. Desse modo, a abertura de capital, que mantenha os princípios doutrinários, é uma alternativa para a possibilidade de captação ágil de recursos.

### 9.3.1 Estratégias organizacionais

É nítida a importância de diferentes estratégias entre as cooperativas, bem como entre cooperativas e firmas de capital, como uma forma de facilitar a gestão e possibilitar um melhor relacionamento de negócios com o associado. Estas arquiteturas empresariais diferentes podem ser usadas sem preconceito para buscar soluções para as principais dificuldades de organização e negócios das sociedades cooperativas.

Portanto, arranjos entre cooperativas e empresas não cooperativas são encontrados de diferentes maneiras. Cooperativas centrais que permanecem como verdadeiras *holdings* controladoras de empresas menores não cooperativas capazes de competir em determinados mercados específicos de modo bastante ágil e eficiente. A cooperativa mantém a sua estrutura doutrinária, um tamanho ideal, realizando o planejamento estratégico e o monitoramento dos negócios da empresa não cooperativa.

Ainda encontramos a situação contrária, onde cooperativas singulares permanecem em um tamanho ideal para os seus negócios, permitindo a participação do associado na sua gestão, mas participando como proprietárias controladoras de empresas de capital não cooperativas que permitem o desenvolvimento de uma série de serviços específicos de modo profissional e eficiente, como transportes, exportação. Não só estas alianças estratégicas podem acontecer, como aquelas entre cooperativas coirmãs, isto é, alianças onde o empreendimento cooperativo pode crescer os seus negócios através da colaboração direta com outras cooperativas; é comum na Europa o relacionamento direto entre empresas cooperativas desenvolvendo marcas, alargando mercados, aproveitando ganhos de economia de escala.

**Boxe 1 O Caso da Cebeco-Handelsraad**

A Cebeco é uma cooperativa central holandesa da qual fazem parte aproximadamente 50.000 produtores associados. Algo como 50% dos produtores holandeses. Esta cooperativa passou de uma orientação à produção de seus associados – *Production Oriented* – para ser orientada ao mercado e ao consumidor – *Market Oriented*.

A Cebeco é formada por 50 cooperativas regionais que formam um conselho que, por sua vez, escolhe a diretoria da cooperativa central. Esta diretoria controla perto de 100 empresas – não cooperativas – que são independentes e dirigidas por executivos contratados e profissionais.

Neste sistema, a cooperativa central estabelece as estratégias e as subsidiárias respondem pela operação direta no mercado, como unidades de negócios independentes.

Isto possibilita o crescimento da firma, a maior flexibilidade na tomada de decisão, a garantia de melhores negócios entre o associado e a cooperativa e, principalmente, a possibilidade de incrementar a postura de maximização de resultados e lucros, procedendo-se a divisão entre a propriedade e o controle na cooperativa.

Assim surgem novas possibilidades de organização cooperativas, centradas nos seus negócios fundamentais, mas que podem controlar outras empresas ou delas participar sem controle. Esta situação permite para as cooperativas reforçar a sua estrutura de participação e suas bases doutrinárias, mantendo-se fiel aos associados e podendo ser flexível frente ao mercado, por outro lado. Uma estrutura deste tipo somente solidifica as cooperativas como alternativa viável de organização econômica.

Por outro lado, as cooperativas devem atentar para as vantagens de se estabelecer negócios e alianças com outras, lançando mão das facilidades existentes por se tratar de uma mesma cultura empresarial. Entretanto, isto não impossibilita a organização de associados com empresas de outra natureza. A mudança necessária para a moderna cooperativa é manter o seu “papel” corporativo baseado no bem-estar e na prestação de serviços aos associados e, ao mesmo tempo, desenvolver estruturas que permitam concorrer como uma empresa orientada para o mercado. Pode haver um conflito entre estas posições.

Produzir orientado para o mercado e para o que o consumidor deseja pode gerar um conflito interno se a cooperativa produzir apenas aquilo que o associado deseja – sem se importar com o mercado. Ainda, manter produtos e serviços adequados ao consumidor pode ser um fato gerador de conflito se a cooperativa não atender o desejo particular do cooperado.

Este sério conflito, aparente em diversos segmentos do cooperativismo, deve ser resolvido, pois uma empresa que não é bem recebida pelo consumidor, de produto ou de serviços, não deverá subsistir no mercado e tampouco poderá continuar a oferecer condições de trabalho ou de produção aos seus cooperantes.

### **9.3.2 As vantagens da organização cooperativa e o monitoramento**

As sociedades cooperativas apresentam uma vantagem potencial no papel de coordenação de um sistema de processos inseridos em um ambiente de negócios em constante transformação. Este é o caso dos sistemas agroindustriais para as cooperativas agropecuárias. No âmbito da coordenação, existe a possibilidade de que a cooperativa gere um melhor processo de adoção de novas tecnologias e/ou conhecimentos, bem como desenvolva o estímulo à implantação de processos de precisão tanto na área produtiva como na administrativa.

Assim, é nítido que a possibilidade de utilizar as assembleias-gerais para se envolver no planejamento estratégico de médio e longo prazos, associado à existência de profissionais capazes de colocar em prática as decisões gerenciais de modo articulado em um mesmo sistema ou processo é uma vantagem e um desafio da estrutura de gestão cooperativista que precisa ser mais utilizada e desenvolvida. Este tipo de organização empresarial pode, de modo articulado, perceber as modificações e as exigências do consumidor e de forma flexível coordenar a mudança nas linhas de produção associadas e da própria cooperativa, ou, ainda, rever o sistema de prestação de serviços, como no caso do segmento saúde, ou, ainda, incorporar novas tecnologias a todo o sistema considerado.

O empreendimento cooperativo deve ser entendido como um sistema articulado de pequenas empresas independentes, e assim, tem como atribuição fundamental, e como vantagem de negócios, a possibilidade de articular todo este sistema de produção ou prestação de serviços. Para que o gerenciamento de uma empresa cooperativa seja eficiente, é necessário que existam estruturas de monitoramento e incentivo a este processo. Assim, o monitoramento do sistema como um todo torna-se uma necessidade para aferir periodicamente os caminhos das empresas, possibilitando a manutenção da imagem do cooperativismo e a seriedade da sua estrutura empresarial.

A auditoria, cuja dimensão tem de ser discutida, aliada à estrutura de capacitação gerencial específica ao movimento, parece ser condicionante para o processo de melhoria da gestão da empresa cooperativa. Por outro lado, a gerência profissional tem de ser capacitada nos diversos aspectos específicos da doutrina e da cooperação.



Alguns países do mundo adotam diferentes tipos de monitoramento dos empreendimentos cooperativos por meio de auditorias especializadas do próprio sistema, ou, ainda, por meio de diferentes graus de responsabilidade do conselho fiscal da cooperativa. Se nesse conselho for possível a assessoria de profissionais especializados, certamente as suas funções de monitoramento serão acrescidas de eficiência e toda a sociedade cooperativa terá maior garantia de que a sua empresa está apresentando uma *performance* adequada.

Este sistema de auditoria, especializado e independente, é que vai garantir o monitoramento, a separação entre a propriedade e o controle na empresa, gerando, portanto, maior grau de confiança no sistema financeiro, podendo diminuir os custos de transação do financiamento e como consequência da capitalização de todo o sistema cooperativado.

### 9.3.3 A estratégia de abertura do capital

A questão da abertura do capital nas empresas cooperativas é uma nova estratégia que se implementa experimentalmente em alguns países, devido à importância cada vez maior da internacionalização do capital e à consequente redução no seu custo. Para que a empresa cooperativa possa crescer com velocidade e flexibilidade compatíveis com a dinâmica do mercado, há, muitas vezes, a necessidade de se capitalizar de modo ágil e a custos reduzidos para competir com as outras empresas não cooperativadas do mesmo setor.

Este processo de capitalização deverá ocorrer de acordo com os princípios doutrinários do cooperativismo, através da cooperativa *holding* controladora de empresas com capital aberto, ou, ainda, através de uma nova forma organizacional destas sociedades. Neste processo, a participação do sistema financeiro cooperativista, através dos novos bancos cooperativos, pode ser um agente facilitador para estabelecer as estratégias de engenharia financeira do setor, tanto internamente como também promovendo a internacionalização do capital. Isso também é possível com a criação de fundos de investimentos que possibilitem ao investidor nas cidades diversificar os seus investimentos em vários empreendimentos cooperativos, sempre lastreado e garantido pelo sistema financeiro cooperativado.

A capitalização pode ser alcançada de várias formas alternativas, através da emissão de títulos de investimento, ou da abertura direta do capital se possibilitada a emissão de ações preferenciais sem direito a voto e que apresentem dividendos competitivos em nível de mercado. Logicamente, estas estratégias somente serão factíveis se o sistema contar com um monitoramento confiável de suas atividades através de auditorias e a sua gestão for devidamente profissional como em empresas concorrentes.

### **Boxe 2** O Caso da Sakatchewan Whet Pool

A Whet Pool, uma das maiores cooperativas canadenses, atua no mercado de grãos e conta com aproximadamente 60 mil membros ativos e um faturamento de US\$ 1,5 bilhão em vendas. Esta empresa abriu o seu capital através de ações ordinárias, com direito a voto, oferecidas aos seus associados e ações preferenciais colocadas aos associados e ao público em geral.

Apesar da grande preocupação em manter a identidade da empresa cooperativa, esta atitude gera polêmica e discussão no meio cooperativista canadense e internacional. A abertura de capital através de ações preferenciais, sem direito a voto e decisão, encontra um obstáculo quase intransponível nas cooperativas com uma gestão “tradicional”. Se a empresa cooperativista não objetiva o lucro, sob o ponto de vista doutrinário, apresentando apenas “sobras de operação”, podemos indagar: Como remunerar preferencialmente ou fazer com que o investidor participe lucrativamente dessa empresa? Como ficaria esta situação ao ser comparada a outras aplicações, inclusive em empresas que objetivam exatamente o lucro e a eficiência econômica?

Deste modo, inicialmente as cooperativas teriam de objetivar na sua gestão o resultado econômico de modo competitivo no mercado, como condicionante da abertura de seu capital.

Por outro lado, se as ações permitirem o direito de voto proporcional ao capital investido, haveria uma nova divisão e alocação nos direitos de decisão na empresa cooperativista; assim, o princípio democrático de a cada homem um único voto cairia por terra, e também parte fundamental da doutrina cooperativista.

A estratégia da Wheat Pool no Canadá foi objetivar resultados financeiros suficientes para gerar credibilidade no mercado e possibilitar a abertura de seu capital, mantendo a estrutura de decisão intacta, onde as ações ordinárias são transacionadas apenas para associados, mantendo-se a proporção para cada cooperado um voto. Isto também permitiu que fossem pagos dividendos para as ações preferenciais com confiança do mercado.

## **9.4 A nova geração de cooperativas**

A nova geração de cooperativas é constituída de empresas onde a estrutura doutrinária do cooperativismo é respeitada e se estabelece um padrão diferenciado de empresa, mas tendo-se o cuidado de aproveitar as vantagens do empreendimento cooperativado e a redução de suas desvantagens construímos um sistema onde três pilares são importantes:

- a) **A separação entre a propriedade e o controle**, através da profissionalização da gestão da empresa cooperativa.
- b) **Uma nova distribuição de direitos de propriedade**.
- c) **O monitoramento**, através das auditorias independentes.

Neste ambiente, o empreendimento cooperativado é arranjado de tal maneira que é possível trabalhar o associado cooperativado de duas maneiras:

- a) Através da educação cooperativa, onde ele é formado para a questão da recuperação, reduzindo-se os oportunismos individualistas que depreciam a sociedade como um todo.
- b) Possibilitar a participação ativa dos cooperantes nas esferas de decisão de sua empresa de modo rápido e ágil, transformando a assembleia-geral da sociedade em um verdadeiro fórum de planejamento estratégico de médio e longo prazos.

Com estes elementos da arquitetura da empresa cooperativa surge a necessidade de se proporcionar o contínuo crescimento da empresa, usando-se de uma estrutura de capital que permita a eficiência financeira do negócio cooperativado, através da emissão de títulos, da abertura de capital, das alianças estratégicas de negócios e de fundos de investimentos ligados ao sistema financeiro cooperativo. Assim, uma empresa eficiente pode continuar a crescer e a competir no mercado de modo eficiente, buscando-se uma nova relação de cooperação entre os fatores de produção capital e trabalho, principalmente construindo-se uma nova forma de cooperação entre o capital de terceiros e o empreendimento de trabalho organizado em forma de cooperativa.

Constituída e fundamentada nestes quatro pontos iniciais e podendo contar com um sistema factível de capitalização, resta para a nova geração de empreendimentos cooperativos a resolução de sua dicotomia maior, isto é, a orientação de seus negócios. A empresa cooperativa deve necessariamente se instalar nos mercados. O cooperado espera que sua empresa seja capaz de integrar a sua economia isolada em uma economia maior, em mercados especializados, em uma situação de agregação de valor aos seus serviços ou a suas *commodities*.

A cooperativa deve estar atenta ao mercado e aos desejos dos consumidores, bem como a todas as movimentações de seus concorrentes, de forma que a economia isolada de seu associado esteja sempre protegida por atitudes de negócios que façam por prevalecer o empreendimento cooperativado.

A harmonia do tratamento desta questão é importante, tanto para a empresa como para o cooperado. Assim, o negócio coletivo deve ganhar vida própria e sistematizar as atividades onde seja possível o crescimento de cada uma das empresas cooperativadas. Esta é a verdadeira questão social do cooperativismo: possibilitar de modo contínuo a inserção de cada uma das empresas associadas

à realidade de mercado, que é mutante e flexível de acordo com os ajustes no comportamento do consumidor.

Deverá haver a maximização dos negócios do empreendimento cooperativista e não apenas a maximização de cada uma das economias particulares dos associados. Poderá haver o fortalecimento do empreendimento cooperativista e, por consequência, o fortalecimento da empresa cooperativa se enfraquecer de forma questionável neste processo. A cooperativa, como empreendimento, somente irá existir em função da eficiência de cada uma das suas associadas.

Na nova geração de cooperativas deverá haver um objetivo claro na orientação de negócios, não se afastando de uma meta factível de longo prazo, em que a cooperativa deve trilhar somente os caminhos onde apresente vantagens claras de concorrência, eficiência e gestão; este é o caminho econômico e social a ser seguido pelo empreendimento coletivo.

### Questões para debate

- O que é uma empresa cooperativa? Como ela se diferencia de uma não cooperativa? Quais são os princípios doutrinários que direcionam o cooperativismo?
- Dados os impactos de mercados com um nível cada vez maior de exigência e uma concorrência mais acentuada, como a empresa cooperativa deverá ser reestruturar visando melhor eficiência econômica?
- O que é a nova geração de cooperativas? Como a arquitetura organizacional dessas empresas é diferente das cooperativas tradicionais?

### Referências

BIASLOSKORSKI NETO, S. *Ensaio em cooperativismo*. Piracicaba, Série Didática n° 121, 187 p. 1998.

\_\_\_\_\_. *Cooperativismo: economia, crescimento e estrutura de capital*. 1998, 257 p. Tese (Doutorado). Piracicaba. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz – USP

\_\_\_\_\_. *Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão*. 1994, 135 p. Dissertação (Mestrado). Piracicaba. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Universidade de São Paulo.

\_\_\_\_\_; ZYLBERSZTAJN, D. Cooperativismo, economia de empresas e estratégias. *Perspectiva Econômica*, 29, p. 7-22, 1994.

\_\_\_\_\_. MARQUES, P. V.; NEVES, E. M. *Agribusiness cooperativo, eficiência e princípios doutrinários*. *RESR*, v. 33, n° 4, p. 51-69, 1995.

BIASLOSKORSKI NETO, S. Gestão do abribusiness cooperativo. In: BATALHA, M. *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 515-545.

COOK, M. *The evolution of U. S. Agricultural Cooperative Financial Strategies*. Seminário Internacional do Pensa, 1994.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desavios e tendências. *Revistas de Administração*, 29(3), p. 23-32, 1994.

\_\_\_\_\_; BIALOSKORSKI NETO, S. *Vignettes on managing global change by agribusiness and cooperative firms*. Paper apresentado Conference of the Graduate Institute of Cooperative Leadership, 1996.

# 10

## Governança em Organizações do Agronegócio

---

*Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho*

### 10.1 Introdução

Este capítulo apresenta uma síntese dos modelos e mecanismos de governança e sua relação com os desafios em organizações do agronegócio brasileiro, destacando a sua complexidade, como decorrência da heterogeneidade de empresas atuantes nos sistemas agroindustriais.

As empresas de capital fechado compõem em essência a maioria das empresas atuantes nas cadeias produtivas do agronegócio. Nestas empresas prevalece o controle familiar e práticas menos formalizadas de governança. É crescente nestas organizações a necessidade de profissionalização, decorrente dos avanços tecnológicos que posicionam o setor de agronegócios do Brasil entre os mais competitivos do mundo. Um desafio adicional (especialmente no elo rural) está no gerenciamento do processo de sucessório, na medida em que as novas gerações assumem o controle das atividades produtivas, lidando com a divisão das propriedades rurais e os riscos de perda de eficiência e escala na atividade agrícola.

Uma vertente de análise trazida pelo artigo é a dinâmica de crescimento das empresas do agronegócio, por meio da capitalização via fundos privados e abertura de capital. O recente *boom* de IPO's (ofertas públicas iniciais) ao longo dos anos 2000 incluiu uma ampla variedade de empresas de controle familiar, que passam por readaptações culturais importantes relacionadas aos princípios de transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade.

O capítulo trata também de uma organização típica na atividade rural, as cooperativas agropecuárias, formadas por produtores rurais cooperados que se

organizam de forma coletiva para a intermediação de compra de insumos e venda de produção. A peculiaridade deste tipo de organização está no fato de que o cooperado assume vários papéis: fornecedor, cooperado, cliente e gestor, levando a potenciais conflitos de interesse.

As considerações finais do texto trazem uma análise dos principais desafios de governança agronegócio no Brasil, inserindo a questão da sustentabilidade, tema de crescente importância no ambiente do agronegócio. É destacada a importância de internalização destas questões no processo de tomada de decisão estratégica das organizações do agronegócio, especialmente nas grandes empresas que coordenam complexos sistemas produtivos desde a “originação” da matéria-prima até a distribuição e consumo final.

## 10.2 Referencial teórico

### 10.2.1 *A separação da propriedade e controle e os mecanismos de governança*

O estudo da Governança Corporativa vem ganhando destaque crescente nos últimos anos em função da onda global de privatizações nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, da reforma dos fundos de pensão, da onda global de fusões e aquisições, da desregulamentação, da integração dos mercados de capitais, da crise asiática (1998) e dos recentes escândalos nas grandes corporações mundiais.

Nas sociedades democráticas, as instituições de governança do Estado são implementadas na medida em que o exercício da cidadania se aprofunda. As sociedades implementam os mecanismos pelos quais seus governantes são monitorados, por meio de um conjunto de regras formais resultantes da interação dos diferentes atores sociais. O exercício e o cumprimento da lei é função tanto do aparato legal existente, como da própria pressão informal exercida pela sociedade no cumprimento e melhoria dessas regras. Este processo complexo é parte da evolução institucional da sociedade, na medida em que o sistema democrático se consolida e amadurece.

Analogamente, as organizações privadas também criam mecanismos de governança para lidar com a delegação de poder. A gênese de uma organização que nasce e cresce no mercado, de forma simplificada, passa por algumas etapas: *O “dono” cria a empresa – a empresa cresce – o dono não mais executa sozinho, a empresa passa por sucessivos processos de delegação. O “dono” se vê obrigado a implementar mecanismos de incentivo e monitoramento, para que os agentes aos quais ele delegou poderes estejam alinhados com as suas expectativas.* (ZYLBERSZTAJN, 2003).

Este é o processo genérico em uma organização com fins lucrativos. No limite, o reinvestimento dos lucros e a alavancagem via financiamento bancário

não são mais suficientes para sustentar o crescimento. Em um grau mais intenso de crescimento, a empresa necessita rever a sua estrutura de capital. Abre-se o capital da organização, ocorrendo em maior ou menor grau a dispersão do controle acionário. Mesmo nas empresas que mantêm o crescimento sem abertura de capital, ao longo das gerações que se sucedem, a dispersão do capital é intrínseca, a menos que a organização pereça no meio do processo. O problema de governança torna-se mais complexo na medida em que ocorre a dispersão do capital, sendo um típico problema de ação coletiva entre investidores, para o equacionamento dos direitos de decisão e direitos sobre os resíduos (lucros) gerados pelo empreendimento (BECHT et al., 2002).

A partir dos trabalhos seminais de Spence e Zeckhauser (1971) e Ross (1974), os estudiosos da ciência das organizações passaram a dar atenção à teoria da Agência, desenvolvida posteriormente por Jensen e Meckling (1976) e Fama e Jensen (1983). O problema de agência é um elemento essencial dentro da visão contratual da firma, trazida por Coase (1937). A relação agente-principal é sempre conflituosa quando um determinado indivíduo (agente) age em nome de outro (principal) e os objetivos de ambos não coincidem integralmente. Na sua essência, a Governança trata da minimização de assimetrias e conflitos de interesses inerentes à delegação de poder (SHLEIFER; VISHNY, 1997).

A questão da separação da propriedade e controle nas organizações modernas foi acentuada em um artigo clássico dos autores Berle e Means (1932), analisando o crescimento das empresas americanas na década de 20, com a pulverização do capital das organizações e o controle disperso. Este artigo ocupa posição de destaque no desenvolvimento da teoria das organizações, que se aprofundou posteriormente com o desenvolvimento da teoria da agência, que trata dos conflitos da separação da propriedade e controle (JENSEN; MECKING, 1976; DEMSETZ; LEHN, 1985). O conflito de agência surge quando um determinado agente age em nome de outro, o chamado *principal*, e os objetivos de ambos não coincidem integralmente. Assim, numa relação principal-agente como empregador-empregado, acionistas-executivos ou instituidores-executivos, o principal busca implementar uma estrutura de incentivos e monitoramento, visando alinhar os interesses do agente aos seus.

O maior alinhamento nas relações de agência ocorre quando algumas premissas são alcançadas:

- agentes não possuem informações ocultas (ausência de assimetria informacional), assim o principal sabe o que constitui uma ação eficiente e qual o produto esperado;
- o principal tem completa informação sobre as ações e os resultados;
- os agentes atuam sob baixo risco (são conscientes do que receberão com a conduta alinhada ao interesse do principal).



O problema de governança torna-se mais complexo na medida em que ocorre a dispersão do capital, sendo um típico problema de ação coletiva entre investidores, para o equacionamento dos direitos de decisão e direitos sobre os resíduos (lucros) gerados pelo empreendimento (BECHT et al., 2002).

### 10.2.2 Os mecanismos de governança

Segundo Jensen (1993), para uma empresa, há quatro forças de controle que podem resolver problemas causados por divergências entre as decisões tomadas internamente e aquelas que seriam melhores do ponto de vista da sociedade. Estes mecanismos de controle podem ser classificados em externos – mercados de capitais e do produto; sistema político-legal e regulatório – ou internos – sistema de controle exercido pelo conselho. Embora imperfeitos, os mecanismos de monitoramento e incentivo nas empresas com fins lucrativos se destinam à redução do desalinhamento de interesses entre gestores e principais, tendo como base a diminuição da assimetria informacional.

#### 10.2.2.1 Mecanismos externos de alinhamento

##### a) O mercado de capitais

O mercado de capitais atua como um mecanismo essencial de governança para as empresas, pois reflete direta ou indiretamente o seu desempenho. Ainda que imperfeito, tem um papel disciplinador, ou seja, a ineficiência da gestão pode se refletir nos preços das ações no mercado, e em função disto os principais têm incentivos para monitorar as atividades do gestor e o destino de seus recursos.

Nos mercados mais desenvolvidos, em caso de ineficiência de gestão (valor potencial da empresa menor que o seu valor real), existe, em tese, maior incentivo para investidores externos assumirem o controle da empresa (“*hostile takeovers*”). Desta forma, a ameaça de mudança de controle torna-se um incentivo para que os gestores busquem o aumento do valor da empresa, alinhando, assim, seus interesses com os dos acionistas (MACCONNELL apud OKIMURA, 2003).

O mercado de capitais é o grande marco de referência externo para o alinhamento de interesse entre gestores e acionistas. A interdependência entre os mercados capitais na economia moderna é crescente. Empresas passam a emitir ações em diferentes mercados, sujeitas, portanto, a diferentes legislações (mais ou menos restritivas). A fluidez com que o capital migra entre diferentes mercados é elevada, a criação e destruição da riqueza podem se dar quase em tempo real. Este fenômeno acentua a necessidade de manutenção de fundamentos

macroeconômicos sob controle, no âmbito da governança do Estado, ao mesmo tempo em que no nível microeconômico é necessário mecanismos de governança que propiciem confiança entre os investidores, por meio da transparência na prestação de contas das empresas para o mercado.

A pressão de investidores institucionais, face à maior liberalização no fluxo de capitais, ampliou o foco de organizações multilaterais nas questões de governança corporativa, como a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, (OCDE),<sup>1</sup> *International Finance Corporation* (IFC), entre outros. Na agenda da OCDE, constam diretrizes importantes para a modernização dos mercados de capitais nos países emergentes. Esta preocupação reflete a crença de que o fortalecimento do mercado de capitais e a conseqüente melhoria nos padrões de governança das empresas são fatores determinantes para o desenvolvimento econômico e social destes países, inseridos na nova lógica da integração dos mercados.

Como resposta a esta crescente demanda por transparência na gestão das empresas, a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) criou em 2001 os chamados “Níveis Diferenciados de Governança Corporativa”. A Bovespa resumiu um conjunto de práticas de condutas a serem implementadas voluntariamente pelas empresas, para aceitação nos diferentes níveis de governança. Dependendo do grau de compromisso da empresa, ela se enquadra nos *Níveis 1, 2* ou *Novo Mercado*. A adesão das empresas aos diferentes níveis envolve um contrato de adesão com a BOVESPA.<sup>2</sup>

#### b) O sistema legal e regulatório

O ambiente legal é um mecanismo fundamental de governança, oferecendo aos investidores e outros *stakeholders* ligados ao sistema maior proteção. Não apenas o aparato legal, mas igualmente o *enforcement* (fazer valer) da lei é fundamental. O processo de globalização intensifica a necessidade de melhorias no sistema legal e regulatório, para que a fluidez do capital internacional ofereça menos riscos aos países e empresas. Este é um dos fortes direcionadores do relatório da OCDE. Os escândalos recentes nos Estados Unidos (Enron, Worldcom) e Europa (Parmalat, por exemplo) aprofundaram a preocupação e implementação de medidas mais restritivas para os gestores das empresas. Em especial a Lei Sarbanes Oxley, implementada nos Estados Unidos em 2002, foi uma resposta forte na tentativa de resgate da credibilidade dos investidores americanos, após a sequência de escândalos corporativos do início da década.

<sup>1</sup> Para consulta: <[www.oecd.org](http://www.oecd.org)>.

<sup>2</sup> Em dezembro de 2004, do total de 390 empresas listadas na Bovespa, havia um total de 33 empresas listadas no Nível 1 (8,5%), sete empresas no Nível 2 (1,8%) e sete empresas no Novo Mercado (1,8%) ([www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br)).

No Brasil, mudanças legais foram introduzidas pela Nova Lei das Sociedades Anônimas 2001, em cuja essência está um maior aparato de proteção aos acionistas minoritários e o aperfeiçoamento de padrões de divulgação de documentos, visando com isto trazer credibilidade e atrair o interesse de investidores ao mercado de capitais. Em paralelo, foi revista a lei da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), ampliando o sua independência funcional e financeira. O processo de privatização foi um impulso importante na ampliação destas mudanças institucionais, pois boa parte das ações das empresas privatizadas nos anos 90 foi ofertada publicamente, seguindo uma tendência mundial observada em diversos países que passaram por processos similares na década de 1980, como Itália, França, Espanha, Japão e Austrália, entre outros.

Entretanto, a despeito do avanço recente no ambiente legal e regulatório brasileiro, ainda prevalecem valores culturais arraigados no empresariado nacional que inibem a modernização das normas corporativas. A visão patrimonialista e personalista, arraigada há séculos, permeia o inconsciente coletivo. Em boa medida, confundem-se os recursos e ativos das pessoas jurídica e física.

O empresário brasileiro médio é ainda reticente ao processo de abertura de capital e divisão de controle de sua empresa, mesmo que em muitas situações isto limite ou até inviabilize o empreendimento. Some-se a isso a necessária adequação da empresa para adotar padrões mais elevados de transparência e prestação de contas, processos de auditorias, entre outras normas legais.

Os valores culturais, que são parte do ambiente institucional informal da sociedade, como sustenta o prêmio Nobel Douglass North, ainda necessitam de grande evolução para um efetivo avanço dos mecanismos de governança no Brasil.

#### 10.2.2.2 Mecanismos internos de alinhamento

##### a) *O papel dos conselhos*

Os acionistas procuram desenvolver formas de controle e monitoramento dos recursos a fim de evitar sua expropriação pelos gestores. E os conselhos de administração e fiscal das empresas têm um papel essencial no sentido de alinhar os interesses entre acionistas, gestores e outras partes interessadas. O conselho de administração é o mecanismo mais direto do efetivo controle que os acionistas exercem sobre a gestão da organização.

Em seu texto clássico que trata da separação da propriedade e controle, Fama e Jensen (1983) apresentam um modelo simplificado do processo de decisão nas empresas, com as atribuições do conselho e gestores:

Tabela 10.1 – Processo de tomada de decisão: modelo de atribuições do conselho de administração e gestores

GESTOR (AGENTE)	CONSELHO (PRINCIPAL)
<b>Iniciação</b> geração de propostas para utilização de recursos	<b>Aprovação</b> escolha das iniciativas a serem implementadas
<b>Implementação</b> execução das propostas ratificadas	<b>Monitoramento</b> mensuração e avaliação da ação do gestor

Fonte: Adaptada de Fama e Jensen, 1983.

Este quadro de referência é válido especialmente quando existe uma clara separação de propriedade e controle, como na gestão da empresa profissionalizada de capital (controle) disperso, como é comum nos mercados anglo-saxões. Sugere que o gestor (agente) em geral é quem *inicia* o processo, gerando alguma proposta a ser desenvolvida pela empresa.

Em seguida, o conselho deverá *aprovar* (ratificar) ou não a proposta. Volta a ser o papel do gestor a *implementação* da proposta. E ao conselho cabe *monitorar* e avaliar como o gestor implementa a proposta. Nas empresas com capital concentrado, em que os acionistas fazem parte do controle efetivo da organização, tal modelo não se aplica inteiramente, pois em muitas situações o processo de iniciação de uma proposta parte do próprio *principal*.

A literatura sobre governança tem inúmeros exemplos inconclusos sobre a melhor forma de composição, tamanho e independência dos conselhos. O aprofundamento de estudos do papel do conselho na *performance* das organizações é foco de grande parte dos estudos empíricos sobre governança. Embora sem consenso do ponto de vista da ciência administrativa, uma série de recomendações vem sendo proposta no sentido de propiciar melhorias na efetividade dos conselhos. O Código de Melhores Práticas do IBGC,<sup>3</sup> revisado em 2004, destaca alguns parâmetros para a composição do conselho: a representatividade de acionistas, membros da gestão e membros externos, (presença de membros externos), separação das funções do diretor presidente (CEO) e presidente do conselho (“*chairman*”), rotatividade dos membros, pauta e frequência de reuniões, entre outras.

#### b) Políticas de remuneração dos gestores

Na lógica das empresas, o papel do gestor na maximização da riqueza dos acionistas é diretamente proporcional à recompensa que ele recebe ao final do período. Em tese, a política de remuneração é o mecanismo de incentivo pecuniário, que faz com que a busca de criação de valor para a organização seja alinhada

<sup>3</sup> O Código das melhores práticas do IBGC está disponível em: <[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)>.

com a busca de valor para os gestores ao longo do tempo. A moderna gestão estratégica de recursos humanos está intrinsecamente ligada a este processo.

Políticas de participação nos resultados da organização ou *stock options*, entre outras, são formas, embora imperfeitas que, nas empresas de capital aberto, podem propiciar um maior alinhamento de interesses entre gestores e acionistas. Em geral, esta recompensa se dá na forma de propriedade de parcela das ações ou pela opção de realização de compra de ações em período futuro (*stock options*). De maneira simplificada, o uso de *stock options* funciona da seguinte forma: supondo que a ação de uma determinada empresa tenha um índice 100 no tempo  $T_0$ , se ao final de um período de tempo predeterminado ( $T_1$ ) este índice subir para 200, o gestor poderá optar por adquirir a ação pagando o valor equivalente ao índice 100. Desta forma, cria-se o incentivo para a criação de valor para a organização, mensurada pela criação de valor das ações.

Entretanto, este processo na prática também pode implicar em distorções na conduta do gestor, que pode estar propenso a manter o valor elevado das ações a qualquer custo, gerando distorções, fraudes contábeis e a consequente elevação do risco da empresa e perda de reputação. Alguns grandes escândalos recentes (Enron, por exemplo) ilustram estes riscos. Ou seja, aliado à estrutura de incentivos que se deseja criar para alinhar interesses, esta por si só não é suficiente. Os mecanismos de monitoramento e controle são fundamentais de serem exercidos.

### c) *Estrutura de propriedade*

Existe um amplo debate na literatura de governança, analisando a estrutura de propriedade das empresas com fins lucrativos e a possibilidade de melhor monitoramento e alinhamento entre gestores e principais (BECHT et al., 2002). Dois padrões de estruturas de propriedade podem ser referenciados: o padrão característico do modelo anglo-saxão, no qual a estrutura de propriedade das empresas é dispersa, e os acionistas individualmente possuem menor poder de controle e o padrão dos modelos nipo-germânico, europeu e latino, caracterizados por estruturas de propriedade com capital concentrado.

#### *O modelo anglo-saxão – estrutura de capital disperso*

Neste caso, o conflito de interesses acontece entre os investidores externos (acionistas dispersos), que são detentores de direitos de decisão dispersos e os gestores. É um típico problema de ação coletiva entre investidores.

Nesta situação, o poder de cada acionista individualmente é muito fraco. A sua proteção requer um elevado sistema de proteção do mercado acionário, permitindo liquidez, transparência de informações, sistemas regulatórios rígidos e uma efetiva aplicação da lei (“*enforcement*”), com sanções exemplares às práticas fraudulentas por parte dos gestores.

A estrutura de capital dispersa em tese propicia a democratização do acesso ao capital (“*public held corporations*”), maior alavancagem para o seu crescimento e maior estabilidade ao longo do tempo, pois independe de transferência de poder como no caso de um grupo fechado ou familiar, ou seja, existe maior equacionamento do processo sucessório, com sinalização mais transparente ao mercado. A meritocracia em tese prevalece, pois um dos papéis centrais de um conselho forte e representativo é a contratação de profissionais adequados para as funções executivas, alinhando os interesses pelas vias do incentivo e do monitoramento sistemático de suas ações. Adicionalmente ao papel do conselho, para que este modelo funcione adequadamente, os mecanismos externos de governança (mercado de capitais e aspectos legais e regulatórios) exercem um papel fundamental, para trazer confiança aos investidores dispersos que estão distante do controle da organização.

#### *Os modelos nipo-germânico, europeu e latino – estrutura de capital concentrado*

A similaridade entre estes modelos é a estrutura de propriedade concentrada, característica de países como Alemanha e Japão, e com algumas variações no restante da Europa Continental e América Latina.

O conflito ocorre entre os acionistas controladores e os acionistas minoritários. Neste caso, os detentores do controle (*blockholders*), se por um lado possuem maior incentivo para monitorar os gestores (ao contrário dos pequenos investidores dispersos), por outro lado podem gerar conflitos com os minoritários. No Brasil, a estrutura de propriedade concentrada predomina, com o controle das empresas em poder de grupos familiares.

Existem algumas vantagens e desvantagens inerentes ao modelo de capital concentrado. A principal vantagem é de que o acionista majoritário tem um maior incentivo para o monitoramento dos agentes, participa efetivamente do processo de tomada de decisão nas estratégias empresariais. Os custos de agência se reduzem, pois o controlador acompanha muito de perto a gestão. Analogamente, a desvantagem está justamente na intrínseca relação dos acionistas controladores na gestão da empresa. Isto pode trazer distorções e conflitos de interesse entre majoritários e minoritários. O princípio da equidade é mais difícil de ser efetivado, pois os acionistas controladores podem expropriar fluxo de caixa da empresa em benefício próprio, como exemplo, salários elevados para si próprio e membros familiares (nepotismo), uso de recursos físicos da empresa para uso pessoal, entre outros. A literatura de governança apresenta vastos exemplos de potencial desalinhamento de interesse neste tipo de modelo.

Ambos os modelos – capital disperso ou concentrado – propiciam vantagens e desvantagens. Uma especulação que pode ser proposta é de que, na medida em que melhorias institucionais são efetivadas, especialmente nos mercados emergentes, e na medida em que o fluxo de capitais cada vez mais se intensifique, ocorrerá uma gradativa evolução para o modelo anglo-saxão, implicando profundas mudanças tanto em aspectos legais e regulatórios como a própria mudança de valores culturais empresariais.

No caso das empresas familiares, a complexidade na implementação dos mecanismos de governança, com a adequação aos princípios de transparência e prestação de contas (*compliance*), é também crescentemente exigida pelas próprias forças do mercado (BERNHOF et al., 2003). Investidores, credores, parceiros comerciais ampliam as cobranças no sentido de a organização deixar transparente o seu processo de governança e a adequação do processo sucessório, que é fator crítico de governança para a sustentabilidade da organização no longo prazo.

### 10.2.3 O ambiente do agronegócio: conceito, origem, delimitação

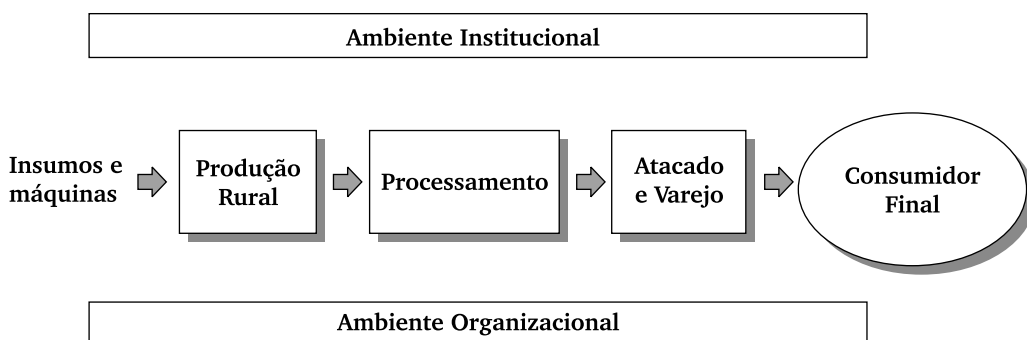
O termo *agronegócio* é adaptado do conceito de *agribusiness*, introduzido na literatura pelos professores Jonh Davis e Ray Goldberg, da Universidade de Harvard, em 1957.

A definição ampla do termo implica em uma visão sistêmica, que amplia a dimensão da atividade produtiva rural propriamente dita. Goldberg (1968) detalha e redefine o conceito de *agribusiness* da seguinte forma:

“Um sistema de commodities engloba todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto. Tal sistema inclui o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final. O conceito engloba todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como as instituições governamentais, mercados futuros e associações de comércio.”

Zylbersztajn (2000) desenvolve o conceito de sistemas agroindustriais (SAGs), como unidade de análise com base nos produtos de origem rural. A Figura 10.1 ilustra a dimensão de um sistema agroindustrial.

Figura 10.1 – Um sistema agroindustrial típico



Fonte: Zylbersztajn et al. (2000).

No jargão dos agentes do agronegócio, a delimitação sistêmica considera os seguintes segmentos: (1) “antes da porteira”, que fornece insumos agrícolas (adubos, defensivos, sementes), máquinas e equipamentos utilizados na atividade rural; (2) “dentro da porteira”, representando as atividades de produção rural no campo propriamente ditas, que compõem os produtos de origem agrícola, silvícola e pecuária; (3) “depois da porteira”, que representa as atividades de processamento/industrialização de alimentos, fibras e energia, além dos segmentos de distribuição (atacado e varejo), até o consumo final.

Conceitualmente, é válido afirmar que todas as atividades de serviços associadas à distribuição de produtos de origem rural estariam contidas no conceito de agronegócio. Entretanto, para efeito deste texto, será adotada a delimitação dos segmentos com relações específicas e ligados diretamente às atividades de produção rural, como fornecedores para a atividade rural e processadores de produtos de origem rural.

Nos sistemas agroindustriais, coexistem empresas complexas, transnacionais, com empresas de estrutura familiar em estágios iniciais de desenvolvimento. Os desafios de governança são distintos.

Para ilustrar a heterogeneidade do perfil de empresas inseridas neste recorte, são consideradas como “organizações do agronegócio” desde pequenas propriedades rurais até grandes corporações da indústria de fertilizantes, agroquímicos, alimentos, fibras e bioenergia, como Bunge, Cargill, Monsanto, Syngenta, Basf, Nestlé, Br Foods, Fimbria (Aracruz/VCP), JBS, Cosan, Marfrig, Souza Cruz etc.

O setor do agronegócio no Brasil representa aproximadamente 25% do PIB brasileiro, gerando em torno de 35% do total de empregos (ABAG, 2012). As suas cadeias produtivas são formadas por uma ampla variedade de organizações, desde grandes corporações multinacionais das indústrias de agroquímicos, processamento e distribuição de alimentos, energias e fibras, até empresas ligadas à produção rural, formadas por organizações cooperativas e empresas familiares de distintos portes.

Uma característica observada ao longo dos anos 2000 é a dinâmica de crescimento das empresas do agronegócio, por meio da capitalização via fundos privados e abertura de capital. O *boom* de ofertas públicas iniciais (IPOs) incluiu uma ampla variedade de empresas de controle familiar, que passam por readaptações culturais importantes relacionadas aos princípios de governança (transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa).

No entanto, as empresas de capital fechado compõem em essência a maioria das empresas atuantes nas cadeias produtivas do agronegócio. Nestas empresas prevalece o controle familiar e práticas pouco formalizadas de governança e gestão. É crescente nestas empresas a necessidade de profissionalização, decorrente dos avanços tecnológicos que posicionam o setor de agronegócios do Brasil entre os mais competitivos do mundo.

Um desafio adicional para as empresas do agronegócio no elo rural está no gerenciamento do processo de sucessório, na medida em que as novas gerações



assumem o controle das atividades produtivas, lidando com a divisão das propriedades rurais e os riscos de perda de eficiência e escala na atividade agrícola.

### **10.3 A governança nas organizações do agronegócio: das corporações às propriedades rurais**

#### **10.3.1 O avanço das agroindustriais processadoras na direção do mercado**

Com base no contexto apresentado, uma tendência observada a partir do final da década de 90 tem sido a necessidade de capitalização do agronegócio para sustentar projetos de crescimento das organizações, visando aproveitar plenamente as condições únicas da evolução global da demanda por alimentos, energia e fibras. Nos sistemas agroindustriais, coexistem empresas complexas, transnacionais, com empresas de estrutura familiar em estágios iniciais de desenvolvimento. Os desafios de governança são distintos. Dadas as características intrínsecas de diferentes estruturas de capital e societária, os mecanismos de incentivo e monitoramento diferem muito, considerando-se as organizações familiares não listadas e empresas de capital aberto. Por exemplo, o papel, a composição e a dinâmica dos conselhos, os incentivos para os agentes visando o alinhamento de interesses, os mecanismos de auditoria e controle, os acordos de acionistas, a gestão do processo sucessório e os direitos sobre o resíduo.

A despeito do avanço recente em questões de governança no agronegócio, como resposta às mudanças no ambiente legal e regulatório brasileiro, ainda prevalecem valores culturais enraizados no empresariado nacional, que dificultam a modernização das práticas corporativas. É comum a visão patrimonialista e personalista permeando o inconsciente coletivo dos atores do agronegócio. Em boa medida, confundem-se os recursos e ativos de pessoa jurídica e física. Em geral, o empresário brasileiro do agronegócio ainda é reticente ao processo de capitalização das empresas via “equity”, seja por meio de fundos privados ou pela abertura de capital. A necessidade de compartilhamento do poder no processo de tomada de decisões muitas vezes não é aceita de forma natural. Some-se a isso a necessária adequação da empresa para adotar padrões mais elevados de transparência e prestação de contas, processos de auditorias, entre outras normas legais.

Mesmo considerando-se estas características culturais, a evolução em direção do mercado por parte das empresas do agronegócio no período 2005-2008 foi notável, sinalizando uma nova dinâmica para as organizações do setor. O processo de capitalização das empresas tem induzido a adoção de novos padrões de governança (embora em muitos casos o processo tenha sido árduo). As empresas de controle familiar passam a conviver com novas formas de compartilhamento de poder e necessidade de adequação aos princípios de governança. Com efeito, nos últimos anos, o fluxo de capital para atividades agroindustriais cresceu de forma exponencial, via capitalização das empresas por meio de fundos de *private*

*equity, start-ups* e processos de abertura de capital (IPOs), permitindo a crescente formação de conglomerados agroindustriais que atuam no mercado global.

A Tabela 10.2 destaca as empresas do agronegócio que abriram capital no período 2005-2008, representando uma captação da ordem de R\$ 8,72 bilhões entre oferta primária e secundária. Este período representou o grande *boom* de ofertas públicas iniciais (IPOs) no mercado de capitais brasileiro, viabilizadas pelas reformas institucionais do final dos anos 90/início dos anos 2000 (nova Lei das S.A., autonomia e modernização dos órgãos reguladores (CVM), a liquidez no mercado internacional e a elevação dos preços das *commodities*). Todos esses fatores contribuíram para a abertura de uma grande janela de oportunidade para o financiamento de empresas via mercado de capitais.

Vale destacar que a grande maioria das organizações está listada no segmento do Novo Mercado, que apresenta o padrão mais exigente de governança. Entretanto, mesmo no ambiente do Novo Mercado, as práticas efetivas de governança das empresas podem variar bastante. Não basta apenas a adequação formal aos padrões exigidos, a partir de um *check list* normativo de parâmetros (*box-ticking*). A cultura organizacional que deve permear a evolução da governança nas empresas deve ser trabalhada intensamente para preparação das empresas a um novo processo de tomada de decisão com poder compartilhado.

Tabela 10.2 – Ofertas públicas iniciais (IPOs) de empresas do agronegócio – 2005-2008

Empresa	Ano de listagem	Segmento de listagem	Volume captado (R\$ milhões)	Segmento do agronegócio
Cosan	2005	Novo Mercado	886	Processamento/Sucroalcooleiro
Ecodiesel	2006	Novo Mercado	379	Processamento/Biodiesel
M.Dias Branco	2006	Novo Mercado	411	Processamento/Alimentos em geral
Brasil Agro	2006	Novo Mercado	583	Produção Rural/Vários
Guarani	2007	Novo Mercado	666	Processamento/Sucroalcooleiro
Minerva	2007	Novo Mercado	444	Processamento/Proteína animal
Marfrig	2007	Novo Mercado	1021	Processamento/Proteína animal
SLC Agrícola	2007	Novo Mercado	490	Produção Rural – Grãos/Algodão
Fert. Heringer	2007	Novo Mercado	350	Insumos Agrícolas/Fertilizantes
JBS	2007	Novo Mercado	1617	Processamento/Proteína animal
São Martinho	2007	Novo Mercado	424	Processamento/Sucroalcooleiro
Cosan Limited	2007	BDR	275	Processamento/Sucroalcooleiro
Laep	2008	BDR	508	Processamento/Leite
Agrenco	2008	BDR	666	Originação de produtos agrícolas/distribuição
<b>TOTAL</b>			<b>8720</b>	

Fonte: Elaborada a partir de dados do Centro de Estudos em Governança/Fipecafi e Bovespa.

Uma tendência que já era observada e se intensificou a partir dos anos 2008/2009 foi a consolidação de empresas líderes em vários setores do agronegócio, por meio de fusões ou incorporações, tanto em empresas de capital aberto como fechado. Em parte, tal fenômeno é decorrente de efeitos adversos da crise levando à necessidade de equacionar problemas financeiros de empresas impactadas por decisões que aumentaram exponencialmente o seu endividamento, como ilustram os casos Perdigão/Sadia, Aracruz/VCP, Dreyfuss/Santelisa Vale/Luis, Cosan/Nova América. Em outros casos, o componente estratégico da busca de economias de escala e escopo de competição no cenário local e global foram os fatores determinantes, como os exemplos da JBS/Bertin e Marfrig/Seara.

Algumas das corporações do agronegócio já figuram entre as grandes empresas da economia brasileira. A consolidação posiciona empresas como BR Foods, Fibria (Aracruz/VCP), Marfrig e JBS Friboi numa posição de destaque em volume negociado na Bovespa.

Outro sistema agroindustrial que apresenta dinamismo é o setor de bioenergia. Avança a consolidação de usinas de açúcar e álcool, especialmente no Centro Sul, onde se encontram mais de 300 unidades produtivas. Os grupos que se consolidam como Cosan, São Martinho, Guarani, Dreyfuss/Santelisa coexistem ainda com um grande número de usinas que atuam de forma individual, muitas delas se agrupando na forma cooperativa para comercialização da produção (ex.: Copersucar). O setor passou por um processo de euforia nos anos 2006/2007, decorrente das oportunidades vislumbradas pela transformação do etanol em *commodity* global, com perspectivas de crescimento na matriz energética dos países desenvolvidos. Como consequência, a supervalorização dos ativos cobrou o seu preço com a crise de 2008. Muitos grupos se endividaram acima do razoável, pagando preço alto pelos ativos adquiridos durante o período de euforia e, com a chegada da crise, foram afetadas pela desvalorização dos ativos, redução de preços dos produtos e escassez de crédito. Posteriormente, políticas governamentais de sustentação artificial do preço dos combustíveis fósseis e a insegurança sobre a manutenção de regras do jogo implicou em uma total reversão das expectativas para o setor sucroalcooleiro, agravando o efeito da crise de 2008.

Em síntese, as empresas dos setores de processamento e industrialização são heterogêneas em termos de potencialidades de mercado, estratégias de crescimento e grau de evolução de governança. Esta heterogeneidade se dá tanto entre diferentes setores como intra-setorial.

Adicionalmente, um tema sensível para as organizações do agronegócio é o da sustentabilidade. Pela própria natureza das atividades agroindustriais, tanto o aspecto ambiental como o social têm uma importância muito grande na forma de organização da produção. Muitas quebras de paradigma são atualmente observadas nas práticas dos agentes, especialmente das empresas líderes responsáveis pela coordenação de sistemas produtivos complexos, gerenciando fluxos desde a fase “antes da porteira” até o consumo final. Estas empresas estão mais

expostas à economia globalizada às demandas de variados grupos de pressão (consumidores, ONG's, barreiras comerciais etc.). A abertura ao diálogo com um conjunto ampliado de partes interessadas (*stakeholders*) é prática que avança nos setores mais dinâmicos do agronegócio. Vários exemplos neste sentido podem ser citados, que se relacionam à inserção do tema da sustentabilidade no processo de governança das empresas. Organizações de interesse privado, como a Única (União da Indústria de Cana de Açúcar), já incorporam nas suas agendas uma série de ações propositivas relacionadas à temática socioambiental, como forma de manter ou ampliar a competitividade dos negócios agroindustriais no Brasil.

### 10.3.2 A governança nas cooperativas agropecuárias

O sistema cooperativista agropecuário ocupa uma posição importante no agronegócio brasileiro. Os dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2014), referentes ao ano de 2012 (Tabela 10.3), apresentam alguns números relevantes do cooperativismo agropecuário:

Tabela 10.3 – Números do cooperativismo agropecuário no Brasil – 2012

Item	Quantidade/valor
Número de cooperativas	1561
Número de empregos diretos	164.223 mil
Número de associados	1,06 milhões
Exportações diretas	USD 6,0 bilhões

Fonte: Organização das Cooperativas do Brasil ([www.ocb.org](http://www.ocb.org))

Algumas cooperativas no Brasil figuram entre os grandes atores do agronegócio brasileiro. Destacam-se alguns exemplos: a COAMO (Cooperativa dos Agricultores de Campo Mourão-Paraná), a Coopercentral (Cooperativa Central-Frigorífico Aurora), Cooxupé (Cooperativas dos Cafeicultores de Guaxupé), Cocamar (Cooperativa dos Cafeicultores de Maringá), entre outras. As dez maiores cooperativas do Brasil são do agronegócio, totalizando em 2012 cerca de R\$ 32,8 bilhões em faturamento (OCB, 2014).

As cooperativas atuam como *originadoras*<sup>4</sup> da produção agrícola dos cooperados, com ganhos de escala para a comercialização da matéria-prima. Também é comum a atuação das cooperativas no segmento de processamento e industrialização na busca de agregação de valor aos produtos.

<sup>4</sup> *Originação*: termo utilizado para definir a atividade de organização de compra e captação do fluxo da produção agrícola.

As cooperativas agropecuárias possuem características intrínsecas que acarretam muitos desafios com relação à governança, tão expressivos quanto a sua importância econômica e social. A OCB, organização que congrega todas as organizações estaduais e ramos do cooperativismo, tem procurado sensibilizar os agentes do cooperativismo para o tema da *governança cooperativa*.

Em estudos recentes, diversos autores vêm aprofundando o estudo da organização cooperativa, sob diversos enfoques teóricos, como exemplo, Bialoskorski (1997), Zylbersztajn (2004) e Chaddad e Cook (2006). A missão fundamental das cooperativas é servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados para promover o seu incremento. Diferentemente das sociedades de capital, em que o direito de voto é proporcional ao capital de cada investidor, a cooperativa é uma *sociedade de pessoas*, em que cada cooperado tem direito a um único voto (1 homem = 1 voto). Desta diferenciação fundamental decorrem diversas implicações para o processo de gestão em cooperativas, em especial na relação entre cooperado-cooperativa. Trata-se de um modelo de difícil gestão baseado no princípio cooperativista “cada cooperado, um voto”. Em geral, acaba-se por tentar suprir demandas heterogêneas, induzindo um aumento natural do peso político no processo decisório. Pela heterogeneidade de interesses, emergem problemas de escala e falta de foco em negócios.

Nas empresas de capital aberto, o incentivo dos acionistas em monitorar a gestão é um importante fator para o alinhamento das ações do gerente com os desejos do proprietário do capital. Já nas cooperativas, o monitoramento do gestor pelos cooperados tende a ser tênue, pois os direitos de propriedade sobre os resíduos (sobras) tendem a ser mínimos. A renda do cooperado decorre muito mais da venda de seu produto do que as eventuais sobras distribuídas ao final do exercício. Tal fato leva ao pouco incentivo por parte dos cooperados em monitorar as ações dos gestores da cooperativa, resultando em conselhos com pouco preparo tanto no exercício dos mecanismos de controle como no papel de articulador das estratégias.

Outra distinção peculiar das cooperativas é de que o cooperado pode exercer papéis distintos de “fornecedor”, “proprietário” e “cliente”, o que induz a conflitos de interesse e maior dificuldade no alinhamento em torno da criação de valor para a organização cooperativa. Ao vender sua produção à empresa cooperativa, o cooperado deseja o maior preço possível, e na aquisição de insumos pleiteia o menor preço possível. Ocorre que em muitas situações as cooperativas se veem comprimidas entre a necessidade de operar com preços compatíveis com as possibilidades e a necessidade de atender ao seu cooperado. Não raro este fato leva a uma equação insolúvel.

A eleição de dirigentes, não raro, é realizada com base em propostas (promessas) com finalidades muitas vezes divergentes da criação de valor para a organização. E a cada eleição, o rumo estratégico pode se alterar, o que agrava o problema. O sistema, em muitos casos, encontra na preservação de longa vida

a líderes carismáticos. Nesses casos, outro problema surge. O dinamismo do negócio e arejamento estratégico podem se restringir aos interesses e capacidade deste líder.

Existem estudos que discutem novos modelos de propriedade e controle em cooperativas (BIALOSKORSKI; CHADDAD, 1997). A chamada *Nova Geração de Cooperativas*, flexibiliza algumas das características tradicionais do modelo cooperativo, introduzindo a possibilidade de um sistema de valorização e negociação de cotas, o que muda o tipo de relacionamento do cooperado com a cooperativa, com maiores incentivos para exercer o papel efetivo de sócio.

No Brasil ainda existem restrições de ordem jurídica e cultural, mas a tendência de convergência a modelos de outros mercados é uma possibilidade concreta. No atual ambiente do agronegócio, a capacidade em atrair investidores e parceiros é cada vez mais um diferencial competitivo decisivo para sustentar o crescimento, e as cooperativas não podem estar à margem deste contexto, sob o risco de perda de competitividade. Poucas organizações estão dispostas a participar de negócios onde o processo decisório não seja ágil e transparente.

### 10.3.3 A governança nas propriedades rurais (fazendas)

Um caso específico é a adoção de práticas de governança nas **propriedades rurais** propriamente ditas. Este segmento é muito heterogêneo, englobando desde pequenas unidades familiares de subsistência até propriedades com dezenas de milhares de hectares, com produção em larga escala e elevado grau tecnológico. Para se ter uma ideia de dimensão, existia em 2012 no Brasil cerca de 5,5 milhões de propriedades rurais, de acordo com dados do INCRA (2014). Além dos aspectos culturais típicos de estruturas de controle familiar, já citados, outros aspectos particulares merecem uma análise particular.

A atividade rural no Brasil passou por um enorme choque de competitividade a partir da estabilização da economia promovida pelo Plano Real em 1994. Com efeito, ganhos de eficiência foram alcançados pela agricultura brasileira, em termos de utilização de tecnologia, economias de escala e modernização geral da atividade no campo. A evolução da produção de grãos e área plantada ilustra a evolução do setor: com base em dados da CONAB, entre 1990 e 2014 a produção de grãos no Brasil saltou de cerca de 58 milhões de toneladas para cerca de 191,2 milhões de toneladas (estimativa da safra 2013/2014). No mesmo período, a área plantada passou de cerca de 39 milhões de hectares para cerca de 54 milhões de hectares, o que representa um enorme ganho de produtividade no uso da terra.

Neste contexto evoluiu a profissionalização da gestão atividade, com estruturas cada vez mais profissionalizadas no comando das fazendas cuja natureza da atividade requer competências em termos produtivos, comerciais e financeiros. O gerenciamento de riscos de mercado e produção inerentes à atividade agrícola é um dos fatores críticos na gestão da atividade no campo.

Mas o tema da governança não evolui na mesma dimensão que o crescente processo de profissionalização da atividade agrícola requer. O “risco de governança” ainda é pouco tratado no meio rural. Entre os desafios de governança, deve ser dado um destaque para o complexo gerenciamento do processo sucessório em atividades rurais, que muitas vezes limitam a potencialidade das operações. Tradicionalmente, as propriedades rurais (fazendas) são “pessoas físicas”, muito embora com a modificação do Código Civil brasileiro em 2002 já exista maior flexibilidade para a transformação da pessoa física em jurídica (ALCÂNTARA; MACHADO FILHO, 2009). Entretanto, uma série de aspectos tanto de ordem cultural como especialmente de ordem tributária ainda condicionam a esmagadora predominância da pessoa física na atividade rural. Este é um importante fator de risco sucessório. É muito comum o “fatiamento da unidade produtiva” entre herdeiros, o que implica muitas vezes em perda de escala e eficiência na produção.

Amplia-se esta consciência na comunidade rural. Organizações de classe como a Sociedade Rural Brasileira e a Comissão Nacional da Agricultura (CNA) já debatem a necessidade de um novo marco jurídico que induza à maior adesão à personalidade jurídica por parte dos agricultores (o jargão utilizado é a chamada “*pejotação*” da atividade agrícola). Além de aspectos sucessórios, este processo abre caminho para modelos de capitalização das propriedades rurais via *equity* ou mesmo pelo maior potencial de endividamento.

No Brasil já existem alguns casos de *Fazendas Corporativas*, como a Brasílagro e SLC, listadas na Bovespa, além de inúmeros empreendimentos em parceria com fundos de *private equity* nacionais e internacionais atuando no campo (Grupo Los Grobo, Calyx Agro, entre outros). Esta tendência deverá se acentuar nos próximos anos, uma vez que as potencialidades de mercado interno e global, associadas ao baixo custo da terra comparado a outros países produtores, ampliam a atratividade de investidores internacionais no campo.

## 10.4 Considerações finais

O objetivo central do capítulo foi apresentar um panorama geral da governança em organizações do agronegócio no Brasil. Partiu-se da definição conceitual e delimitação do termo, procurando evidenciar a heterogeneidade de organizações que podem estar inseridas dentro dos sistemas agroindustriais.

Alguns pontos a destacar:

Opportunidades para as organizações do agronegócio:

- As condições favoráveis de mercado interno e global para produtos de origem rural: grãos (*commodities*), complexo de carnes, etanol e a demanda crescente por celulose de eucalipto.

- As condições de potencial interno de oferta: clima, solo, tecnologia, competências na área de produção e processamento e a estruturação de sistemas produtivos eficientes.
- O processo de capitalização via ofertas de ações e investimentos de *private equity*: o capitalismo se incorporando à lógica dos empresários do agronegócio.

Desafios para as organizações do agronegócio:

- A gestão de riscos inerentes à atividade do agronegócio, especialmente na fase agrícola (especialmente os riscos físicos, de mercado, ambientais e sociais).
- As dificuldades associadas ao risco Brasil. Gargalos da infraestrutura, marcos regulatórios deficientes, tributos distorcidos e restrições de crédito e seguro rural.
- A enorme heterogeneidade e as diferenças intrínsecas em organizações do agronegócio implicando em diferentes demandas por melhores práticas de governança: da pequena propriedade rural familiar às grandes corporações, passando pelas cooperativas agropecuárias. Em muitos casos uma visão patrimonialista dos negócios, confusão entre pessoa física e jurídica, práticas de gestão informais.
- A complexidade de coordenação de sistemas agroindustriais. A lógica da “*Governança da organização*” sendo ampliada para a “*Governança de cadeias produtivas*”.

A reflexão final deste capítulo chama a atenção para os desafios de governança das grandes corporações brasileiras que se internacionalizam nos setores de alimentos, fibras e bioenergia. Empresas líderes assumem o papel de responsáveis por diversas etapas da cadeia produtiva, até o consumo final. Como consequência, os conselhos de administração responsáveis pelo processo de tomada de decisão estratégica devem internalizar a visão sistêmica do negócio das empresas. Estes desafios passam pela **coordenação** de complexas cadeias produtivas, gerenciando inúmeros fatores de riscos de mercado, operacionais, ambientais e sociais.

Adicionalmente, os problemas que emergem da governança em empresas de controle familiar, especialmente propriedades rurais, passam pelo gerenciamento do risco sucessório, além de todos os outros riscos de natureza intrínseca à atividade.

No caso das cooperativas, o modelo organizacional de propriedade cooperativa impõe desafios de governança específicos. Mecanismos de incentivo e monitoramento entre cooperados e gestores assumem novos desafios pela natureza da sociedade de pessoas (um homem, um voto), além dos desafios de alinhamento político no processo sucessório.



O pano de fundo potencializado pela crise de 2008 foi didático:

- Os executivos destas empresas são crescentemente cobrados por resultados financeiros de curto prazo.
- Os investidores desejam maior transparência, prestação de contas e resultados expressivos a serem atingidos em períodos de tempo cada vez mais curtos.
- Os colaboradores desejam cada vez mais compartilhar o valor criado pelos empreendimentos.
- As redes varejistas, a ponta final das cadeias de distribuição de alimentos, repassam as pressões dos consumidores por menores preços, maior qualidade e sinais de boas práticas ao longo de toda a cadeia produtiva.
- O ambiente legal impõe maiores restrições e sanções para práticas que possam causar externalidades negativas à sociedade.
- Grupos de pressão da sociedade civil, atuando de forma legítima ou abusiva miram as corporações, como alvos preferidos nestes tempos de globalização e “efeito estufa”.

Em síntese: Como *governar* uma corporação do agronegócio do século 21, especialmente em um setor com elevados fatores de riscos e baixíssima tolerância para decisões estratégicas erradas?

## Referências

ABAG (Associação Brasileira de Agribusiness) – Site institucional. Disponível em: <<http://www.abag.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2009.

ALCÂNTARA, N. B.; MACHADO FILHO, C. A. Gestão estratégia e sucessão. *Suinocultura Industrial*. Gessuli, nº 6, ed. 225, p. 38-45, 2009.

BECHT, M.; BOLTON, P.; ROELL, A. Corporate governance and control. *NBER working paper series*. Disponível em: <<http://www.nber.org/papers/w9371>>, 2002.

BERNHOFER, R.; GALLO, M. *Governança na empresa familiar*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BIALOSKORSKI NETO, S. Gestão do agribusiness cooperativo. In: BATALHA, M. O. (Org.). *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997.

BOVESPA. — Site institucional. Disponível em: <<http://www.bovespa.org.br>>. Acesso em: 23 set. 2009.

CHADDAD, F.; COOK, M. Understanding new cooperative models: an ownership-control rights typology. *Review of Agricultural Economics*, v. 26, nº 3, p. 348-360, 2006.

CONAB (Cia. Nacional de Abastecimento) – Site institucional. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br>>. Acesso em: 15 out. 2014.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. *A concept of agribusiness*. Boston: Harvard University, 1957. 136 p.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, v. XXVI, June 1983.

GOLDBERG, R. A. *Agribusiness coordination: a systems approach to the Wheat, Soybean and Florida Orange Economies*. Division of Research. Harvard University, 1968, 256 p.

IBGC. *Governança corporativa em empresas familiares*. Saint Paul Institute, 2006.

INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – Site institucional. Disponível em: <<http://www.incra.gov.br>>. Acesso em: 18 out. 2014.

JENSER, M. The modern industrial revolution: exit and the failure of internal central systems. *Journal of Finance*. Blackwell Publishers, Oxford, v. XLVIII, nº 3, p. 831-880, July 1993.

MACHADO FILHO, C. A. *Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações*. São Paulo: Pioneira, 2006.

\_\_\_\_\_; FISCHER, T.; ALCANTARA, N. Nestlé DPA: Expansion of the Shared Value Concept in the Milk Chain. Anais do 19th Annual World Forum and Symposium – IAMA – International Food and Agribusiness Management Association. Budapest, Hungria, Junho, 20-23, 2009.

OCB – Organizações das Cooperativas do Brasil. Site institucional. Disponível em: <<http://www.ocb.br>>. Acesso em: 18 out. 2014.

SPENCE, M.; ZECKHAWES, R. Insurance information and individual action. *American Economic Review*, v. LXI, 2, p. 380-387, May 1971.

STEINBERG, H. (Org.). *A dimensão humana da governança corporativa*. São Paulo: Gente, 2003. p. 16-53.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo: FEA-USP, v. 29, nº 3, p. 23-32, jul./set. 1994.

\_\_\_\_\_; NEVES, M. F. (Org.). *Economia & gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

# 11

## Entendendo a Tomada de Decisão e o Comportamento de Compra do Produtor Rural

---

*Roberto Fava Scare  
Leonardo Silva Antolini*

### 11.1 O contexto das decisões de compra do produtor rural

As recentes mudanças verificadas na agricultura impactaram no ambiente de negócios do produtor rural demandando cada vez mais eficiência na sua tomada de decisão e conseqüentemente influenciando seu comportamento de compra de insumos, máquinas, serviços financeiros, informação e tecnologia.

Ao entender a fazenda como um negócio, o produtor rural busca fontes de informações técnicas, de mercado e de gestão visando otimização de recursos e elevação da sua competitividade. A maior competitividade do produtor ocorre por meio de uma eficiente aquisição de insumos e maquinários, melhorias dos processos internos, acesso às linhas de financiamento adequadas, utilização de ferramentas de comercialização mais vantajosas e melhor gestão do risco. Esta visão de um negócio produção rural, cada vez mais frequente entre os produtores, impacta na tomada de decisão e no comportamento de compra do produtor rural.

Por sua vez, após duas décadas de desregulamentação da economia e da agricultura no Brasil, as empresas fornecedoras de insumos e máquinas agrícolas que aqui operam têm experimentado uma maior intensificação do ambiente competitivo, com a chegada de novas marcas concorrentes para um dos mercados agro mais importante do mundo.

Entender como os produtores realizam decisões e escolhem um fornecedor é de interesse particular dos fornecedores de produtos e serviços, uma vez que o conhecimento das preferências de compra do produtor permite o posicionamento adequado dos produtos, potencial aumento de vendas e da satisfação do cliente. Além disso, entender os determinantes do comportamento de compra do produtor rural é importante para a formulação de estratégias de marketing e relacionamento das empresas de bens de capital, insumos e provedores de serviços financeiros.

### **11.1.1 O produtor rural como gestor de um negócio chamado “fazenda”**

Nos dias de hoje, um dos maiores desafios do produtor rural é se entender como um gestor de negócios, um negócio chamado fazenda. O produtor rural é o gestor do negócio, responsável por todas as funções de administração, mesmo que ele não execute todas as atividades. Isto se dá em contraste com a função de gerente de fazenda, que é o responsável pelas atividades de produção agropecuária e que muitas vezes devem alcançar objetivos estabelecidos por outras pessoas.

O gerente da fazenda, por exemplo, não participa das definições do mercado, finanças, estratégia, entre outras. Como tecnologia, mercados e instituições mudam com o tempo, os requisitos da gestão das propriedades também tem mudado e no futuro será cada vez mais necessária a visão de um Gestor de Negócios do que de um gerente de fazenda. Além de habilidades técnicas de produção agropecuária, a alta gestão de negócios passa a ter preocupações e habilidades em finanças, mercados (*marketing*), gestão de pessoas, relações públicas e outras. O produtor rural pode contratar pessoas com estas habilidades, mas precisa entendê-las bem também. O Quadro 11.1 compara a nova função de Gestor de Negócios Rurais com o antigo Gerente de Fazenda.

Quadro 11.1 – Comparação entre as funções de gestor de negócios rurais com a de gerente de fazenda

<b>Função Gerencial</b>	<b>Gerente de Fazenda</b>	<b>Gestor de Negócio Rural</b>
Planejamento	Desenvolvimento contínuo dos métodos de produção. Identificar as tarefas que devem ser realizadas durante o dia.	Determinar que produtos produzir. Desenvolver a estratégia de comercialização dos produtos. Desenvolver a estratégia para o crescimento da fazenda. Selecionar os investimentos.
Organização	Garantir que os insumos estejam disponíveis quando necessários. Desenvolver um programa de manutenção de Máquinas e Implementos.	Selecionar as tecnologias que serão utilizadas na produção. Desenvolver parcerias para compra de insumos a um custo menor. Contratar os empregados que são necessários.
Direção	Desenvolver um programa de treinamento para novos empregados. Desenvolver um programa de treinamento para motivar os empregados. Fazer atribuições diárias de trabalho.	Desenvolver e comunicar a visão do negócio. Desenvolver os colaboradores. Desenvolver práticas de gestão de recursos humanos.
Controle	Garantir que as despesas fiquem dentro do orçamento. Garantir que os padrões de qualidade sejam alcançados. Monitorar os vários estágios da produção a fim de garantir que o processo esteja acontecendo dentro dos níveis esperados.	Estabelecer o orçamento operacional. Determinar os itens críticos que precisam ser monitorados / indicadores de negócio. Monitorar os competidores.

**Fonte:** Adaptado de Dobbins, Boehlje, Miller (2001) apud Olson, DOBBINS, Craig, BOEHLJE, Michael; MILLER, Allan. *Farmers as plant managers and general managers: which hat do you wear?* ID-236, Purdue Extension, Purdue University, West Lafayette, Indiana.

Os gestores de negócio rural encontram ainda outros desafios e transformações em seu ambiente de negócio. Segundo Kay, Edwards e Duffy (2012), a produção agrícola está passando por transformações que demandam novos níveis de produção, dos quais emerge um novo comportamento de gestão e de compra do

produtor rural. O processo de concentração da produção é evidente e cada vez mais os produtores deverão se profissionalizar. Este processo é estimulado por:

1. Maior uso de tecnologias que economizam em uso mão de obra, como maquinários para a agricultura de larga escala, com sistemas de plantio e colheita mais eficientes, equipamentos automatizados, estruturas de criação e confinamento especializadas, tem feito que um número menor de colaboradores produzam mais.
2. Oportunidades de emprego fora da agricultura tem sido mais atrativas e recompensadoras, encorajando os colaboradores a deixarem a agricultura.
3. O custo da mão de obra crescendo mais rápido do que o custo do capital, sendo lucrativo para os produtores substituir mão de obra pelo investimento em itens de capital.
4. Produtores rurais têm cada vez mais aspirado a níveis maiores de renda e a um padrão de consumo comparável ao de pessoas com outras atividades.
5. Algumas tecnologias estão disponíveis somente a partir de uma determinada escala de produção, o que encoraja os produtores a expandir a produção e diluir o custo de tecnologia entre diferentes unidades de produção.

Desta forma, para pequenos e médios produtores, o desejo de melhorar o padrão de vida é a principal motivação para aumentar o tamanho da fazenda e as novas tecnologias tem sido o meio para este crescimento. A primeira alternativa para isto é produzir mais mantendo o custo de produção unitário ou mesmo reduzindo-o. Outra alternativa é aumentar a margem de lucro por unidade mas mantendo o tamanho de sua propriedade. Por sua vez, produtores que não querem crescer seus negócios individuais estão em busca de alianças e parcerias com outros produtores que permitam que eles obtenham a escala semelhante às grandes operações. Por exemplo: aquisição de máquinas e equipamentos em conjunto com outros produtores, contratação (terceirização) de serviços como colheita e controle de plantio.

Nota-se no Brasil uma alteração do perfil do produtor rural, principalmente dos médios e grandes produtores que enxergam a fazenda como uma empresa. Estes produtores rurais estão se transformando em gestores do negócio rural, alterando a dinâmica da gestão do negócio e seu comportamento de compra de insumos, máquinas agrícolas e serviços financeiros.

Por fim, os produtores rurais têm enfrentado desafios crescentes na gestão do negócio. Estes desafios podem ser traduzidos em pontos-chave que impactam na forma como administram o seu negócio, no processo de tomada de decisão e no comportamento de compra. Estes aspectos são exemplificados no Quadro 11.2.

## Quadro 11.2 – Perguntas-chave do novo perfil do produtor

---

### **Demanda crescente por habilidades de Gestão Estratégica e Liderança**

---

- Como estar aberto a novas ideias e ser capaz de desenvolver uma visão clara do que o negócio agrícola será no futuro?
  - Como aproveitar oportunidades e elevar o desempenho do negócio?
  - Como identificar as forças e fraquezas numa visão de longo prazo?
  - Como acessar novos mercados emergentes? Qual a estratégia dos competidores?
  - Como trazer as melhores práticas de fora para dentro da fazenda?
  - Como ajudar a motivar os outros a melhorar suas habilidades?
  - Como construir relacionamentos com colaboradores e associados?
  - Como monitorar o processo de implementação da estratégia?
- 

### **Demanda crescente por habilidades de Produção**

---

- As operações estão sendo completadas no prazo estipulado?
  - Qual é a melhor tecnologia para o ambiente de produção atual? O que há de novo? O que é popular e o que é realmente necessário realizar?
  - Busca pela elevação de produtividade
  - Como realizar uma análise comparativa com outros produtores? Como está a produtividade da região?
  - O processo de preparo, plantio, tratos, colheita e pós-colheita acontece naturalmente?
  - Quais são os gargalos? Existe transporte suficiente?
- 

### **Demanda crescente por habilidades em Finanças e Gestão do Risco**

---

- Existem sistemas de controle contábil e financeiro? Como estão os indicadores de lucratividade, liquidez e eficiência financeira?
  - Quais são as taxas de juros mais competitivas e adequadas à necessidade de capital do produtor? Quando usar capital próprio? Quando usar financiamento?
  - Qual o regime de tributação adequado? Ele está sendo seguido?
  - Como melhorar o relacionamento com instituições credoras e fornecedores? Como desenvolver planos de contingência? Quem pode assumir o lugar do produtor em caso de emergências?
  - Quais tendências na economia mundial e seu impacto no negócio?
  - O que fazer para entender o tamanho dos riscos financeiro, humano e legal que o negócio rural toma?
- 

### **Demanda crescente por habilidades em Gestão dos Recursos Humanos**

---

- Como estabelecer um canal de comunicação efetivo e bidirecional com os funcionários da propriedade e do escritório?
  - Como delegar autoridade e responsabilidade apropriadamente?
  - Quais são os programas de motivação de colaboradores para o alto desempenho?
  - Como reduzir o *turnover* e evitar possíveis passivos trabalhistas? Existem condições dignas de trabalho?
-

- 
- Existem avaliações de desempenho? Como é a estrutura de cargos? Os trabalhadores estão alocados de acordo com suas habilidades?
  - Existe treinamento da aplicação de produtos e operação de maquinário? O que o fornecedor de insumos e máquinas pode auxiliar neste processo?
  - Como está estruturado o sistema de remuneração do negócio rural?
- 

#### **Demanda crescente por habilidades em Compra e Venda**

---

- Existem planos escritos para compra de insumos e venda de produtos? O que poderia entrar na elaboração destes planos?
  - A fazenda compra com a mentalidade de um comprador profissional? Realmente entende o valor dos atributos e serviços adicionais em cada oferta?
  - E na hora da venda da produção? O negócio rural provê o valor para o cliente? Existe valor além do especificado no preço do produto?
  - Como é a negociação dos preços com os fornecedores? Existem possibilidades de negociação sem perda de qualidade de entrega?
  - Existe oportunidade para reduzir o risco de volatilidade por um custo justo na compra? E na venda da produção?
  - Como é feita a venda do produto? Existem oportunidades para diferenciação de produto? E de serviços, entrega? Quais mercados podem ser acessados?
- 

**Fonte:** Adaptado de BOEHLJE, Michael; DOBBINS, Craig; MILLER, Alan. *Are your farm business management skills ready for the 21st Century?* ID 244 Purdue Extension, Purdue University, West Lafayette, Indiana.

Assim, uma das formas de conhecer o comportamento de compra do produtor rural é relacionar suas escolhas com as características do próprio produtor e da fazenda, gestão do negócio e do risco, tomada de decisão, fontes de informações e sua influência no processo de tomada de decisão, produtos e fornecedores escolhidos. Porém, antes de discutir os diferentes modelos que nos ajudam a entender o comportamento de compra do produtor rural, deve-se detalhar o perfil deste produtor no Brasil.

## **11.2 O perfil do produtor rural brasileiro**

Apesar de atuarem no mesmo ramo da economia, a produção agropecuária, os produtores rurais têm perfis muito diferentes. As estratificações mais usuais levam em conta o tamanho da fazenda, região geográfica e o cultivo principal. A seguir têm-se os resultados de algumas pesquisas realizadas no Brasil durante os últimos anos para exemplificar algumas variáveis que podem ser utilizadas para traçar o perfil do produtor rural brasileiro.

Grande parte dos produtores rurais brasileiros tem mais de 35 anos e grande experiência no negócio. Segundo pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Marketing e Agronegócios (ABMR&A, 2009), 74% dos produtores rurais bra-



sileiros têm mais de 36 anos. A distribuição da faixa etária do produtor rural brasileiro é mostrada na Tabela 11.1.

Tabela 11.1 – Faixa etária do produtor rural brasileiro – ABMR&A, 2009

<b>Faixa Etária</b>	<b>Safra 2008/09</b>
18 a 25 anos	6%
26 a 30 anos	9%
31 a 35 anos	10%
36 a 40 anos	13%
41 a 50 anos	26%
51 a 60 anos	19%
Mais de 60 anos	16%

Além disso, os resultados da pesquisa da ABMR&A (2009) mostram que a maioria dos produtores brasileiros tem experiência de mais de 10 anos no negócio: cerca de 80% há mais de 10 anos na atividade, 18% entre 5 e 10 anos e 2% há menos de 5 anos. Para alguns produtores, o elevado nível de experiência pode criar certa resistência na busca de informações, aceitação de novos produtos e soluções integradas.

Tabela 11.2 – Tempo na atividade do produtor rural brasileiro – ABMR&A, 2009

<b>Tempo na atividade</b>	<b>Safra 08/09</b>
Exploram/Criam a mais de 10 anos	80%
Exploram/Criam entre 5 e 10 anos	18%
Exploram/Criam a menos de 5 anos	2%

Os produtores estão se tornando cada vez mais informados sobre aspectos técnicos e de gestão, devido a aumento da competitividade no setor e a desafios de sucessão. A pesquisa da OCB/Fiesp (2013) revela que 42,8% dos produtores entrevistados têm ensino superior completo, o que pode sugerir que os produtores estão se tornando mais informados. Além disso, a mesma pesquisa revelou que 48% dos filhos dos produtores que participam do dia a dia da atividade têm formação superior em agronomia, o que sugere tendência de sucessão familiar nestes negócios rurais.

Tabela 11.3 – Grau de escolaridade do produtor rural brasileiro (OCB/Fiesp, 2013)

<b>Grau de Escolaridade</b>	<b>Safra 2012/13</b>
Analfabeto/Ensino Fundamental I Incompleto	10,1%
Ensino Fundamental I Completo	10,1%
Ensino Fundamental II Completo	13,2%
Ensino Médio Completo	19,2%
Superior Incompleto	4,7%
Superior Completo	42,8%

Grande parte dos produtores tem a condição de propriedade da terra, mas o número de terras arrendadas segue crescendo em determinadas regiões, devido à expansão horizontal de algumas propriedades. Resultados da pesquisa da ABMR&A (2009) mostram que a estrutura de propriedade da terra tem 78% de produtores proprietários, 11% arrendatários e 11% em condição de proprietário e arrendatário. Os tamanhos das propriedades variam de acordo com o tipo de cultivo ou rebanho e estão relacionados com região de atuação. Além disso, a estratificação das amostras das pesquisas da ABMR&A (2009) e OCB/Fiesp (2013) mostram quais podem ser os segmentos de tamanho por cultivo por e regiões do Brasil.

Tabela 11.4 – Faixas de tamanho da pesquisa ABMR&amp;A, 2009. Em hectares e nº de cabeças

<b>Cultura / Rebanho Hectare ou Nº de Cabeças – Safra 2008/09</b>	<b>Pequeno Produtor</b>	<b>Médio Produtor</b>	<b>Grandes Produtores</b>
Algodão	10 < 20	20 a 50	> 50
Arroz Irrigado	< 50	50 a 100	> 100
Batata	< 20	20 a 100	> 100
Café	< 20	20 a 50	> 50
Cana-de-Açúcar	< 200	200 a 2000	> 2000
Citros	< 50	50 a 100	> 100
Feijão	< 20	20 a 50	> 50
Milho (RS SC PR BA MA PI TO RO)	< 10	10 a 20	> 20
Milho (SP MG MT MS)	< 20	20 a 50	> 50
Soja (RS PR SP SC)	< 50	50 a 200	> 200
Soja (MG MS MT GO BA MA PI TO)	< 200	200 a 500	> 500
Tomate	< 20	20 a 50	> 50
Avicultura de Corte	< 100 mil	100 mil a 150 mil	> 150 mil
Gado de Corte	< 500	500 a 2000	> 2000
Gado Leiteiro	< 50	50 a 100	> 100
Suínocultura	< 1 mil	1 mil a 5 mil	> 5 mil

Tabela 11.5 – Faixas de tamanho da amostra da pesquisa OCB/Fiesp, 2013 (em hectares)

Estado (UF)	Pequeno	Médio	Grande
PR, SC, RS, SP, MG, ES, PE, AL	< 100	101 a 500	> 500
GO, MS	< 500	501 a 3.000	> 3.000
PA, MT, MA, PI, TO, Oeste BA	<1.000	1.001 a 5.000	> 5.000

Com relação às fontes de financiamento da produção, a pesquisa da OCB/Fiesp (2013) revelou que cerca de 65% dos produtores utilizam capital próprio como principal forma de financiamento. Porém, outras fontes de financiamento citados são bancos oficiais e privados, cooperativas, indústrias de insumos e máquinas, revendas de insumos e empresas compradoras da produção agrícolas. Além disso, a pesquisa mostra que 64% dos produtores entrevistados estão associados a uma cooperativa. Outras opções de financiamento são citadas na pesquisa da ABMR&A (2009): troca por insumos (11%), Cédula do Produtor Rural – CPR (10%), venda antecipada para *tradings* (6%) e empréstimo pessoal com amigos ou família (3%).

Tabela 11.6 – Fontes de financiamento da produção OCB/Fiesp, 2013 (resposta múltipla)

Fontes de Financiamento da Produção	Resposta Múltipla em %
Capital Próprio	65,6%
Bancos Oficiais	39,8%
Bancos Privados	22%
Cooperativas	17,4%
Empresas vendedores de insumos	13%
Empresas compradoras de minha produção	6,5%
Revendedores de produtos agrícolas	1,4%
Empresas vendedoras de máquinas	0,9%

Com relação às fontes de financiamento para decisões de investimento, a pesquisa da ABMR&A (2009) mostra que os recursos próprios e linhas de financiamento fomentadas pelo governo são fundamentais para as despesas de investimento e o tipo de linha influencia na decisão do produtor.

Tabela 11.7 – Fontes de financiamento de investimentos ABMR&amp;A, 2009 (resposta múltipla)

Fontes de Recursos Utilizadas	Safra 2008/09
Recursos próprios	72%
Recursos de crédito rural	35%
Finame	17%
Pronaf	13%
Moderfrota	7%
Cédula do Produtor Rural (CPR)	6%
Consórcio	6%
Outras fontes	3%

Com relação às fontes de informações relacionadas ao negócio, as duas pesquisas (ABMR&A, 2009 e OCB/Fiesp, 2013) revelam que a operação do negócio rural conta com auxílio e influência de terceiros, como agrônomos, zootecnistas e veterinários, empresas de consultoria, gerentes e administradores. A influência também se dá por meio de empresas fornecedoras de insumos, representantes técnicos de venda das indústrias, balconistas das revendas, entre outros. Isto torna a decisão do produtor rural cada vez mais informada e complexa, com a presença de diversos agentes influenciadores.

Tabela 11.8 – Participação de terceiros na operação do negócio OCB/Fiesp, 2013 (resposta múltipla)

A operação do negócio conta com...	Resposta Múltipla, em %
Agrônomos, Zootecnistas e Veterinários	39,7%
Empresas de Consultoria	25,0%
Gerentes	22,3%
Administradores	19,8%

Tabela 11.9 – Utilização de orientações e fontes ligadas à atividade. ABMR&amp;A, 2009 (resposta múltipla)

<b>Utilização de Orientações e Informações da Atividade</b>	<b>Resposta Múltipla, em %</b>
Agrônomo/Veterinário/Particular	62%
Cooperativas	53%
Vizinhos/Amigos	41%
Sindicato Rural	37%
Órgão do Governo – Casa da Agricultura, EMATER/ACARPA	27%
Balconista/Vendedor da Revenda	24%
Internet	24%
Representantes Técnicos do Fabricante / Laboratório	14%

Para os produtores, os melhores meio de divulgação de mensagem sobre novos lançamentos, usos, características de produtos, máquinas e equipamentos são meios de comunicação de massa, seguido de palestras, Internet e reuniões técnicas e demonstrações. A Tabela 11.10 mostra os hábitos de mídia do produtor rural, relativizando a importância de cada mídia/canal de comunicação para o produtor. A seleção do canal de comunicação com o produtor é cada vez mais importante no relacionamento com os produtores e pode otimizar os recursos destinados para a comunicação de marketing.

Tabela 11.10 – Utilização de orientações e fontes ligadas à atividade. ABMR&amp;A, 2009 (resposta múltipla)

<b>Hábitos de Mídia</b>	<b>Resposta Múltipla, em %</b>
Televisão	64%
Rádio	43%
Dias de Campo	37%
Palestras	30%
Internet	20%
Reuniões Técnicas	18%
Jornal	18%
Jornais de cooperativa	14%
Demonstração de Produtos em feiras/exposições	14%
Mala direta	12%
Folhetos	12%
Revistas agropecuárias	10%
Painéis de estrada	9%
Boletim técnico de empresas	5%
Revistas de assuntos gerais	4%
Seção/Suplemento Agropecuário	2%

Com base na discussão acima, pode-se assumir que algumas das variáveis descritas podem servir de base para o estabelecimento de modelos de comportamento de compra do produtor rural e segmentação de mercado. A próxima seção ilustra alguns destes modelos de comportamento de compra do produtor rural.

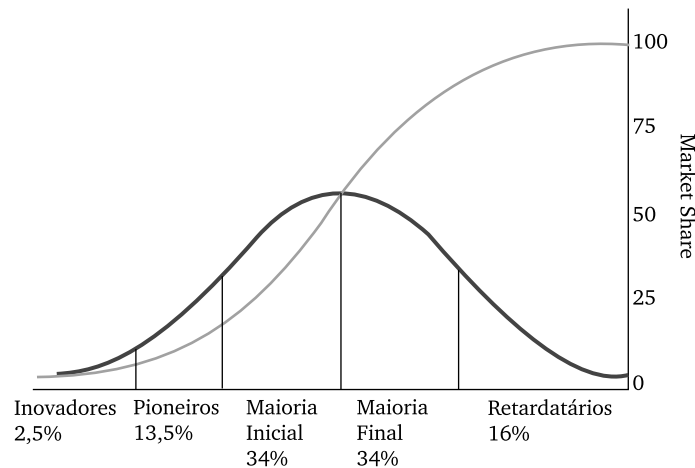
### **11.3 Modelos de segmentação de mercado e comportamento de compra do produtor rural**

Funk e Tarte (1978) afirmam que as compras do produtor rural são semelhantes as dos compradores organizacionais, pois os produtos comprados geralmente não são para consumo, mas sim para a unidade produtiva: defensivos, fertilizantes, sementes, máquinas, sistemas de armazenagem etc. Alguns estudos seminais foram publicados por Foxall (1979), Funk (1980 e 1982) e Funk e Tarte (1978) e também mostram que o comportamento de compra do produtor rural, ao menos na sua estrutura, assemelha-se com o do comprador organizacional, salvo características específicas do negócio rural. Assim, assumiu-se que o comportamento de compra do produtor rural assemelha-se com o do comprador organizacional, porém com algumas diferenças. Alguns modelos de segmentação genérica do mercado dos produtores rurais que podem ser utilizados são descritos abaixo.

#### ***11.3.1 Modelo de segmentação baseado na adoção e difusão de tecnologia***

De acordo com Rogers (2003), a adoção de tecnologias refere-se a processo pelo qual novas tecnologias ou ideia são adotadas, confirmadas e implementadas pelo consumidor. O autor divide os consumidores em cinco diferentes grupos de acordo com o seu padrão de consumo e adoção de novas tecnologias e ideias. De acordo com a sua teoria, os cinco grupos são distribuídos em uma curva normal, na qual cada grupo representa um desvio padrão da média, com exceção do último, os retardatários, que apresentam dois desvios padrão. Apesar de não ser originalmente construído com foco no produtor rural, este modelo pode ser utilizado para entender a adoção de novas moléculas nos defensivos e fertilizantes, de tecnologia embarcada em máquinas agrícolas e de novos sistemas de produção agropecuária que se perpetuam de forma diferente entre os segmentos descritos abaixo.

Figura 11.1 – Curva de adoção de tecnologia



Fonte: Rogers (2003).

O primeiro grupo é chamado de *Inovadores*, eles representam 2,5% dos consumidores. Sua característica principal é o fato de serem tomadores de riscos, ansiosos para testar uma nova ideia, novos produtos ou novas marcas. Frequentemente, esse grupo se apresenta como líderes em organizações regionais e nacionais mais do que em grupos locais. Apesar disso, não apresentam um alto grau de influência local. Os inovadores periodicamente se informam através de publicações científicas e apresentam um alto grau de educação e uma abordagem científica para a resolução de problemas.

O segundo grupo é chamado de *Pioneiros* e representam 13,5% dos consumidores dispostos a testar uma nova ideia ou tecnologia. Apesar desse grupo não ser o primeiro a adotar um novo produto ou ideia, eles representam o primeiro grande movimento de adoção. Esse grupo se baseia nos sucessos ou fracassos dos *Inovadores* para então adotar ou não novos produtos e ideias e por isso a sua taxa de sucesso é considerada alta. Assim como o primeiro grupo, os pioneiros apresentam alto grau de educação e se mantêm informados através de publicações científicas, artigos de revistas e publicações comerciais. Esse grupo é visto pelo mercado como competidores sólidos e frequentemente estão envolvidos com várias organizações, e muitas vezes em cargos de liderança.

O terceiro grupo é chamado de *Maioria Inicial*, representa os próximos 34% da população disposta a testar novidades. Esse grupo é caracterizado por pessoas com muitos contatos que observam o comportamento dos inovadores e dos pioneiros para verificar o sucesso da adoção de um novo produto ou ideia. Somente quando há grande evidência do sucesso da inovação é que esse grupo a adota. Para esse grupo a adoção de uma novidade significa a quebra de uma tradição e por isso deve ser feita com muito cuidado e precisão. Esse grupo apresenta um

grau de educação médio e a dimensão de seus negócios é somente pouco maior do que a média.

O quarto grupo é chamado de *Maioria Final* e representa os próximos 34% da curva. Esse grupo é caracterizado pelo ceticismo em relação a novas ideias de forma que tendem a serem menos progressistas, com um grau de educação mais baixo e com menos leitura também. Esse grupo também é caracterizado por apresentarem negócios menores.

O quinto grupo é chamado de *Retardatários* e representa os 16% finais da curva. Esse grupo é caracterizado por ser averso a riscos e dívidas e apresentar um baixo grau de educação. Além disso, apresenta uma grande fidelidade à tradição de seus negócios e por esse motivo aguardam para adotar um novo produto ou serviço somente se for determinante para a sobrevivência do negócio no mercado. Em virtude do fato de apresentarem um grau muito baixo de leitura, esse grupo depende muito das opiniões de amigos, pessoas próximas e também a mídia para tomarem decisões.

### 11.3.2 Modelo da situação de compra

Um modelo que pode descrever o processo de decisão de compra é o da estrutura da grade de compra, desenvolvido por Robinson, Paris e Wind (1967). Originalmente com foco no mercado organizacional, o modelo mostra os estágios principais (fases da compra) do processo de compra organizacional em relação às principais situações de compra (classes de compra). As classes de compra são nova tarefa, recompra modificada e recompra simples. O BUYGRID ou modelo da grade de compra de Robinson (1967), é ilustrado no Quadro 11.3.

Quadro 11.3 – BUYGRID – Estrutura da grade de compras organizacionais

Fases da compra	Classes de compra		
	Nova tarefa	Recompra modificada	Recompra simples
Reconhecimento do problema	Sim	Talvez	Não
Descrição geral da necessidade	Sim	Talvez	Não
Especificação do produto	Sim	Sim	Não
Procura de fornecedores	Sim	Talvez	Não
Solicitação de propostas	Sim	Talvez	Não
Seleção do fornecedor	Sim	Talvez	Não
Especificação do pedido de rotina	Sim	Talvez	Não
Revisão do desempenho	Sim	Sim	Sim

Fonte: Robinson, Paris e Wind, 1967.



A nova tarefa é caracterizada por pouca experiência ou conhecimento em relação ao produto ou serviço por parte do comprador. Em virtude do fato de a oferta ser uma nova solução, isso requer do comprador uma análise complexa para identificar se essa oferta atende às suas necessidades. Frequentemente, em situações de nova tarefa é o comprador que inicia o contato com o fornecedor.

A recompra modificada acontece quando o comprador realiza modificações em uma ordem de compra de produto ou serviço já existente. Essa situação é caracterizada por alguma experiência e conhecimento em relação ao produto ou serviço por parte do comprador. Quando um comprador realiza esse tipo de compra, ele está buscando por alternativas que atendam melhor as suas necessidades.

Por fim, a recompra simples se caracteriza pela compra dos mesmos produtos, do mesmo fornecedor. Existem duas formas diferentes de se realizar a recompra simples: o acordo de compra anual e a pedido de compra aberto. Esse tipo de compra é firmado com base em contratos, tanto formais quanto informais, que determinam a quantidade, o nível de qualidade e um cronograma de entregas. Normalmente existem descontos para compras desse tipo.

### ***11.3.3 Modelo de segmentação genérica de produtores rurais***

De acordo com Downey e Downey (2011), existem três tipos de segmento de produtores rurais: o comprador relacional, comprador econômico e o comprador empresarial.

O comprador relacional é aquele para o qual a manutenção do relacionamento com o fornecedor é um fator crucial. Dessa maneira, esse comprador busca manter um contato regular com o fornecedor, além disso, a relação de confiança entre eles é alta. As variáveis que esse tipo de comprador leva mais em consideração são: confiança, personalidade, atitude e coerência. Como consequência da confiança no fornecedor, esse comprador normalmente não realiza comparações de preço e ainda buscam por soluções completas.

O comprador econômico é aquele voltado para o preço do produto ou serviço. As características principais desse grupo de pessoas são: pragmatismo, autoconfiança, rapidez para reagir e competitividade. Esses compradores iniciam a sua pesquisa pelo melhor preço baseados no que acreditam que seja a melhor solução para o seu negócio. Os atributos principais nos quais esses compradores focam a sua análise são: preço, conveniência, características do produto, disponibilidade e redução de tempo. Esses compradores frequentemente não realizam análises profundas para tomar as suas decisões de compra.

Por fim, o comprador empresarial é aquele que não está focado apenas no preço dos produtos ou serviços e no relacionamento com o fornecedor, ele busca uma sinergia entre esses dois aspectos. Seu objetivo principal é compreender qual será o resultado de um investimento em determinado produto ou serviço. Esse

comprador é orientado para os resultados e por esse motivo sua decisão de compra é bastante complexa. Detalhes e informações são extremamente importantes para esse grupo. Esse comprador demanda diversas reuniões, expertise do fornecedor e considera o pacote total de valor da oferta. As características principais dos três tipos de compradores são apresentadas no Quadro 11.4.

Quadro 11.4 – Segmentação genérica de produtores

Comprador Relacional	Comprador Econômico	Comprador Empresarial
<b>Aprecia contato regular</b>	Sempre considera o preço na decisão de compra	Foco nos resultados finais
<b>Quer utilizar o tempo conversando com o fornecedor</b>	Compara preços	Prático, direto ao ponto
<b>Confia em fornecedores que conhece</b>	Reage rapidamente	Aprecia expertise
<b>Aprecia contato informal</b>	Não interessado em serviço	Considera fatos e resultados
<b>Confia no representante</b>	Competitivo	Reuniões
<b>Não compara preços quando confia no fornecedor</b>	Baseia-se em informações próprias	É organizado
<b>Aprecia soluções completas</b>	Pragmático	Realiza comparações entre ofertas
	Autoconfiança	Considera o pacote de valor total da oferta.

**Fonte:** DOWNEY, W. Scott; DOWNEY, W. David. *ProSelling: a professional approach to selling in agriculture and other industries*, 2011.

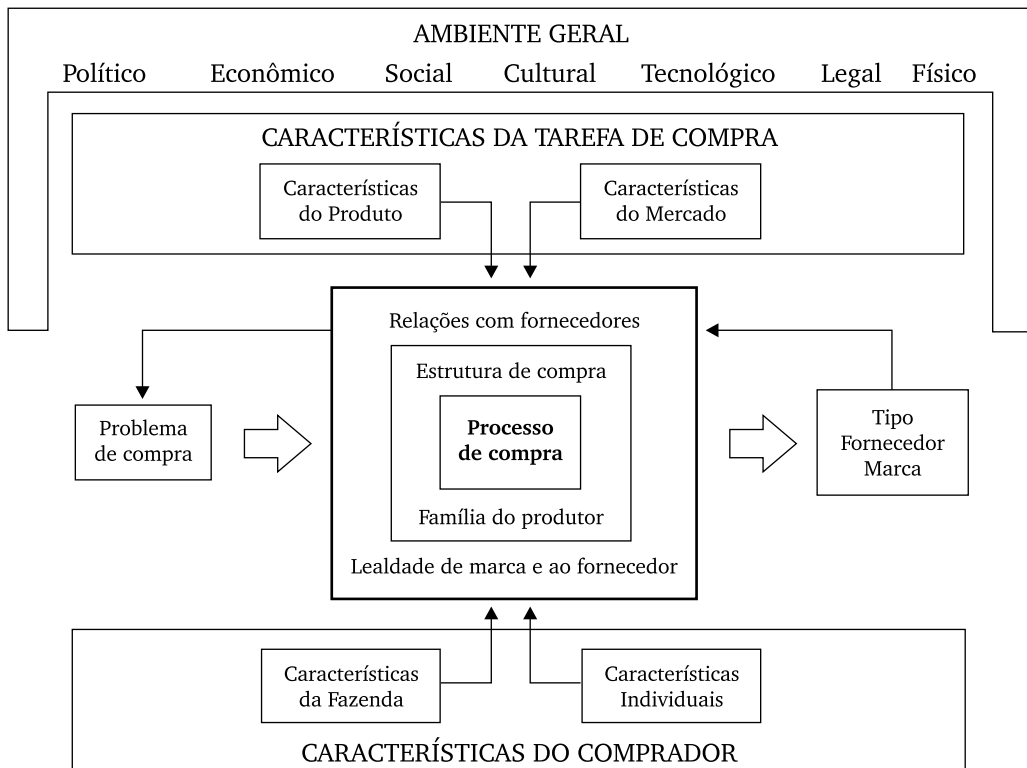
## 11.4 Modelo de comportamento de compra do produtor rural

Kool (1994) propôs um modelo de comportamento de compras específico ao produtor rural para identificar variáveis-chave e a relação entre elas. O autor afirma que o comportamento de compra do produtor rural é uma combinação de fatores do comportamento de compra organizacional e do consumidor.

O comportamento de compra dos produtores rurais é externamente motivado e os tomadores de decisão avaliam as consequências da atividade de compra. A compra, apenas mais uma das atividades do produtor, geralmente não é sua prioridade, o que distingue o produtor rural de um comprador organizacional profissional. O modelo aborda as características do centro de compras, do pro-

cesso de compra, relacionamento vendedor-comprador, características da tarefa de compra, características do produto, características da fazenda, características individuais, características do mercado e do ambiente geral. Estes aspectos são descritos a seguir. A Figura 11.2 ilustra o modelo de comportamento de compra do produtor rural de Kool (1994).

Figura 11.2 – Modelo de comportamento de compra do produtor rural



Fonte: Kool, 1994.

O principal foco do modelo é entender como os produtores rurais tentam resolver os problemas de compra dadas as limitações cognitivas e de renda. As três dimensões de processo de tomada de decisão que constituem o núcleo do modelo proposto por Kool (1994) são processo de compra, estrutura do centro de compra e relacionamento.

Quadro 11.5 – Dimensões do processo de tomada de decisão do modelo de comportamento de compra do produtor rural

Dimensão	Descrição
Processo de compra	Define “O quê?”. Atividades dentro de uma unidade de compra que seleciona e compra uma alternativa de uma classe de produto.
Estrutura do Centro de Compra	Define “Quem?”. Os indivíduos envolvidos no processo de tomada de decisão, ou seja, o centro de compras.
Relacionamento	Define o “Contexto Histórico”. Aspectos de longo prazo nas decisões de compra, ou seja, comprometimento em decidir baseado em experiências passadas de compra.

Fonte: Kool (1994).

O problema da compra é o ponto de partida nesse modelo e é a situação em que o produtor está convencido de que deve adquirir certo insumo ou equipamento e que deve escolher entre certas alternativas. Em outras palavras, a decisão de realizar a compra já está tomada e o resultado dessa escolha é um tipo de produto, uma marca e um fornecedor.

#### 11.4.1 Estrutura do centro de compras

No caso do produtor rural pode haver presença, formal e informal, de membros da família na estrutura do centro de compras, já que os mesmos podem sofrer consequências diretas e indiretas da decisão de compra. Esses agentes podem ser considerados influenciadores e até mesmo encaixarem-se em diversos dos papéis definidos nas teorias de comportamento de compra organizacional como: usuários, influenciadores, decisores e guardiões (WEBSTER; WIND, 1972a).

#### 11.4.2 Processo de compra

O processo de compra está alocado dentro da estrutura do centro de compra da fazenda e refere-se a transações descontínuas. No caso do produtor rural, o processo de compra é um processo de resolução de problemas e tem motivações externas, resultado de uma relação meio-fim. Consequentemente, espera-se que o processo de resolução de problemas seja dominante, uma vez que a decisão de compra visa atender requisitos funcionais da fazenda e do modelo de negócio rural.

Quadro 11.6 – Abrangência do processo de decisão de compra

<b>Nível de Resolução de Problemas dos Produtores Rurais</b>	
<b>Resolução Extensiva de Problemas</b>	<b>Resolução Rotineira de Problemas</b>
Especificação extensiva do problema de compra	Sem especificação do problema de compra
Procura significativa de alternativas	Pouca procura de alternativas
Procura significativa de critérios de escolha	Pouca procura de critérios de escolha
Consideração de diversas alternativas	Pouca consideração de alternativas
Avaliação significativa de alternativas	Pouca avaliação de alternativas
Significativas escolhas heurísticas	Escolha heurística simples
Negociação extensiva com fornecedores	Pouca negociação com fornecedores

Fonte: Kool, 1994, p. 22.

### 11.4.3 *Relacionamento*

A exemplo de outros mercados, existem mais compradores do que fornecedores no mercado de insumos e equipamentos agropecuários. A parcela das compras de um único produtor rural nas vendas de um fornecedor de insumos e equipamentos é geralmente baixa, enquanto a participação destas mesmas compras no total alocado no modelo de negócios rural é geralmente alta.

Além disso, o produtor rural necessita de orientações técnicas e da expertise do fornecedor para realizar a compra. Apesar de os produtos e insumos agrícolas suprirem determinadas condições locais, não intercambiáveis em outras regiões do mundo, estes não estão alinhados com as necessidades individuais dos produtores, o que torna a customização limitada. Outro fator importante são as altas barreiras de entrada de produtos importantes, como equipamentos e bens de capital.

Dessa maneira, o produtor rural está em posição de mercado relativamente mais fraca do que o fornecedor de insumos e equipamentos. Por consequência, muitos produtores tendem a ser fiéis ao distribuidor local e a indústria, uma vez que a estratégia de manutenção de fornecedor é relativamente fácil e economiza tempo de aprendizado. Não são raros os casos em que o produtor tem uma relação de mais de dez anos com um fornecedor. Porém, embora exista essa tendência, os custos contratuais de mudança são relativamente baixos e as relações entre fornecedor e produtor são independentes.

#### **11.4.4 Características da tarefa de compra**

A influência das variáveis relacionadas à tarefa de compra e às do comprador pode ser explicada com base na perspectiva de custo-benefício. Os produtores tendem a realizar maior esforço de compra enquanto os benefícios percebidos excederem os custos associados ao processo.

Uma elevada percepção de risco induz a processos de resolução de problemas de alta atividade e envolvimento. As características associadas à tarefa de compra são relacionadas ao produto e características do mercado. Variações no comportamento de compra do produtor rural podem ser explicadas pelas características relacionadas à tarefa de compra, às características do comprador e à influência do ambiente externo.

Enquanto as duas primeiras influenciam o comportamento de compra do produtor diretamente, a influência ambiental é sutil, persuasiva e de difícil avaliação. O benefício percebido depende das características do produto, mercado e comprador.

#### **11.4.5 Características de produto**

Determinantes de compra relacionados ao produto são:

- Tipo de produto: insumos, bens de capital e serviços; frequência de compra; bens tangíveis e intangíveis. Diferentes tipos de produto provocam diferentes tipos de comportamento de compra.
- Ciclo de vida do produto: influencia no processo de resolução de problemas. Por exemplo, a compra de um produto maduro é mais simples do que a compra de um produto novo. Os produtores tendem a simplificar a compra de produtos complexos.
- Complexidade da compra: tem relação com o risco percebido, custos irrecuperáveis, tempo para decisão, lealdade e influencia no processo de resolução de problemas.
- Importância do produto: tem relação com o tamanho do investimento, relevância do uso do produto e relevância para a continuidade do processo produtivo.

#### **11.4.6 Características da fazenda**

Quando se inicia a atividade agrícola, escolhas são realizadas a respeito da atividade a ser produzida e o método utilizado. O produtor realiza investimentos de longo prazo em terras, edificações e equipamentos específicos para um deter-

minado tipo de atividade produtiva. O comportamento de compra é restringido pelas decisões citadas acima, além dos recursos financeiros, tecnológicos e recursos humanos da fazenda.

Determinantes relacionados à fazenda são:

- Tamanho: estrutura física da fazenda e o faturamento são os principais limitantes de orçamento, assim como tecnologia e recursos humanos da propriedade.
- Tipo da produção: determinada pela contribuição relativa de diversas atividades agropecuárias na produção total da fazenda; influencia na sazonalidade da carga de trabalho e no tipo de produto ou serviço adquirido.
- Participação da família no negócio: Há influência e participação da família na compra, uma vez que as decisões tomadas afetam os resultados da produção da fazenda, e por consequência, o nível de consumo da família.

#### **11.4.7 Características individuais**

As características do tomador de decisão, na ótica de um centro de compras e não de um consumidor, são importantes para compreender o comportamento de compra do produtor rural. Somente o indivíduo, sozinho ou como membro da central de compras, pode definir e analisar situações de compra, decidir e agir, pois está no centro de cada processo de compras. As características pessoais são podem ser exemplificadas como idade, educação, personalidade e estilo de vida, conhecimento de compra, envolvimento com o produtor, percepção de qualidade e orientação ao mercado.

As influências mais importantes para o escopo deste capítulo são conhecimento de compra, envolvimento com o produto, percepção de qualidade e orientação para o mercado.

O conhecimento de compra divide-se em conhecimento de produto e experiência de compra. Os produtores tendem a simplificar decisões ao longo do tempo e ter conhecimento de compra demanda menor esforço.

O envolvimento com o produto relaciona-se com o interesse duradouro do produtor por uma classe de produto. O produtor pode ter três posturas ao considerar a importância do valor e objetivos da classe de produto: utilitário, simbólico ou hedônico.

A percepção de qualidade tem relação com a disposição mental em responder a aspectos relacionados à qualidade do produto e de serviço, que são aprendidos e influenciam o comportamento de compra e afeta o peso percebido da qualidade na decisão.

A orientação para o mercado relaciona-se com a predisposição mental em tentar criar valor mais efetivamente. Basicamente, visa saber se o produtor irá manter, aumentar, diversificar, concentrar ou abandonar a atividade.

#### **11.4.8 Características do mercado**

O ambiente de negócios, seus agentes e suas relações influenciam o comportamento de compra do produtor rural, uma vez que estabelecem os padrões competitivos dos *players* do agronegócio. Determinantes de compra relacionados ao mercado são:

- Estrutura de mercado: número de fornecedores e compradores; barreiras de entrada; diferenciação; estrutura de custos da firma; regulamentação; verticalização; existência de cooperativas ou não.
- Existem duas estruturas de mercado básicas, que são relacionadas ao tipo de produto:
  - Mercado de insumos: muitos fornecedores de mesmo tamanho, baixas barreiras de entrada, estratégia de custos e produtos homogêneos.
  - Mercado de bens de capital: concentração de grandes empresas, altas barreiras de entrada, estratégia de relacionamento e produtos diferenciados.
- Transparência: grau de transparência entre os agentes; busca e assimetria de informação entre fornecedores e compradores.
- Dinamismo: mudanças ao longo do tempo dos determinantes estrutura e transparência.

A tarefa de compra e o produtor são parte integrante de um sistema maior, que influencia o comportamento de compra fornecendo informações, restrições e oportunidades. Baseado na teoria do comportamento de compra organizacional de Webster e Wind (1972b), identificam-se seis conjuntos de influência: social, cultural, econômico, político e legal, tecnológico e físico. A influência pode ser exercida por diversas instituições operando dentro do ambiente de compra da fazenda, como empresas, cooperativas, agências governamentais, associações comerciais, instituições de ensino, entre outras.

#### **11.4.9 Influência do ambiente geral**

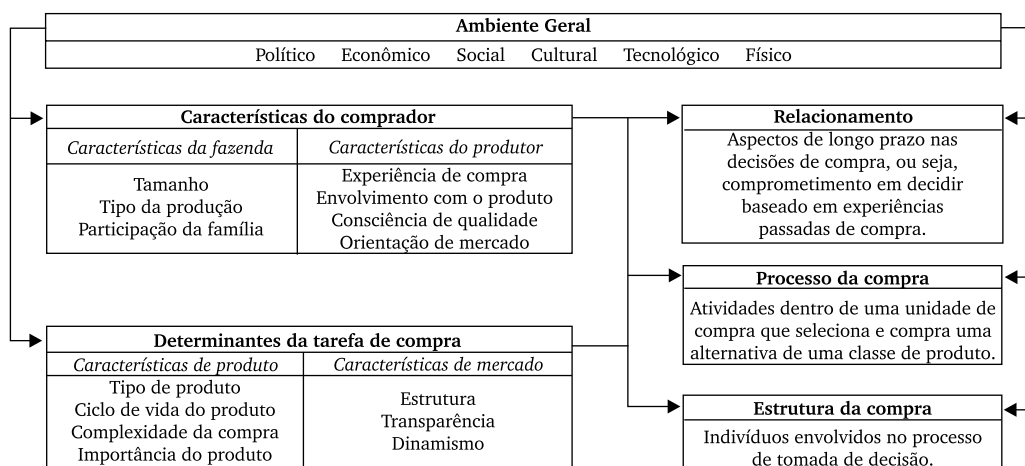
O ambiente tem influência direta e indireta no comportamento de compra do produtor rural. Fatores ambientais determinam a disponibilidade de bens e serviços para fazenda. O progresso tecnológico estimulou a produção agrícola



de forma considerável durante o século XX. A produtividade elevou-se devido à contínua pressão tecnológica de novos insumos, equipamentos e modos de produção. Há também contínua automatização do campo e aumento do padrão de qualidade e maior acesso a fontes de financiamento, por exemplo, como cooperativas de crédito agrícola.

Além disso, os fatores ambientais determinam as condições gerais de operação da fazenda, incluindo ambiente legal, clima político, limitações físicas e disponibilidade de recursos financeiros. Por fim, o sistema social também influencia o comportamento de compra do produtor rural, determinando os valores de fazendeiros, vendedores e outras pessoas envolvidas no processo de compra. Os fazendeiros são tradicionalmente parte de um sistema social fechado no qual os membros esperam cooperação mútua. Fatores ambientais influenciam o comportamento de compra por meio de uma rede de comunicação direcionada aos produtores rurais e outros indivíduos na fazenda, fornecendo informações sobre a disponibilidade de bens, regulações do governo, valores e normas, entre outros.

Figura 11.3 – Modelo de comportamento de compra do produtor rural e seus determinantes



Fonte: Elaborada pelos autores com base em Kool, 1994.

Apesar de haver grande número de variáveis para se considerar na elaboração de um modelo de comportamento de compra de produtores rurais, a pesquisa de Kool (1994) identificou os principais determinantes e seu nível de influência no comportamento de compra do produtor rural.

Quadro 11.7 – Variáveis mais influentes no comportamento de compra do produtor rural, identificados pela pesquisa de Kool (1994)

<b>Variáveis mais influentes no comportamento de compra do produtor rural</b>	
<p><b>Processo de compra:</b> Extensão do processo de compra; amplitude e direção da busca de informação.</p>	<p><b>Características do produto:</b> ciclo de vida, complexidade da compra, importância relativa, tipo do produto: tangível x serviços</p>
<p><b>Estrutura do centro de compras</b> Decisão autônoma ou conjunta, tamanho do centro de compras, influência individual de integrantes, presença de membros da família.</p>	<p><b>Características da fazenda:</b> tamanho e tipo de atividade, participação de membros da família no negócio.</p> <p><b>Características individuais:</b> idade, tempo gasto no trabalho, experiência de compra, envolvimento na compra, percepção de qualidade e orientação ao mercado.</p>
<p><b>Relacionamento e lealdade com o fornecedor</b> Lealdade ao distribuidor local e ao vendedor.</p>	<p><b>Outras variáveis:</b> relacionamento pessoal com o vendedor, tipo de fornecedor: cooperativa x revendas.</p>

Fonte: Amostra de 878 entrevistas na Holanda, em 1994. Adaptado pelos autores.

## 11.5 Conclusões

As empresas mais bem-sucedidas são aquelas que adaptam sua estratégia às necessidades do cliente de forma proativa. Entender a necessidade do cliente, valores, comportamento de compra e o processo de tomada decisão são pontos centrais em qualquer estratégia de marketing. Além disso, faz-se necessária a compreensão de como evoluem as tendências do ambiente de negócios do produtor rural. A seguir, destacam-se as oito macrotendências do ambiente de negócios do produtor rural.

### Novas tecnologias

A tecnologia no campo continua evoluindo rapidamente. A biotecnologia oferece possibilidades de ganho de produção e maior eficiência, com variedades para atender as demandas locais, maior resistência a insetos e doenças ou ter composição final do produto com maior valor agregado. A criação animal deve melhorar seu desempenho com novas características genéticas e melhorando a nutrição. Uso de tecnologia abre portas para a agricultura de precisão com a utilização do GPS. A disponibilidade de tecnologia coloca o produtor rural frente a uma questão: devo ou não adotar estas tecnologias? O custo de cada tecnologia é avaliado frente aos seus benefícios, que podem surgir de diversas formas. Pode trazer uma melhoria de rendimento, um produto de melhor qualidade, menor

variabilidade no campo, um menor impacto no ambiente. A decisão de adotar ou não a tecnologia afeta diretamente a lucratividade e a viabilidade a longo prazo do produtor.

### **A Era da Informação**

O processo de tomada de decisão e construção de orçamentos da fazenda sempre foram muito subestimados. Os dados da propriedade e da produção muitas vezes não estavam disponíveis ou o processo de análise era muito complexo. Atualmente um processo de mudança rápida neste cenário está acontecendo, tanto para o processo de coleta de dados, como o de análise e interpretação. Sensores e medidores eletrônicos, *laptops* robustos, coletores de dados, antes disponíveis somente para grandes empresas começam a ficar acessíveis para os produtores rurais. Não somente os dados da operação com um todo propriedade começam a ficar disponíveis, mas dados de pequenos talhões de produção ou mesmo de animais. Esses dados permitem ao produtor uma atuação mais específica, com as produtividades sendo monitoradas conforme é feita a colheita. Anteriormente a falta de informação precisa era o problema. O novo cenário pode também trazer frustração, não pela falta, mas pelo volume e fluxo contínuo da informação disponível. A questão é ser capaz de identificar qual informação é importante para a tomada de decisão, qual é útil, e qual é irrelevante. Por fim, sendo útil, como analisar e usar esta informação para a tomada de decisão. O volume de informação disponível está influenciando a forma como os produtores tomam suas decisões de compra, tornando-as cada vez mais racionais.

### **Controle dos Ativos**

O produtor continuará demandando recursos financeiros externos para financiar as operações de larga escala. À sua disposição estarão mecanismos tradicionais de financiamentos e crédito vindo de outros como empresas de insumos e *traders* via mecanismo de troca de produtos (*barter*). A disputa por acesso ao capital não se dá mais somente no âmbito da atividade agrícola. O produtor precisará cada vez mais lidar com maior demanda de documentos de desempenho financeiro e necessidade de crédito e estar cada vez mais adequado aos princípios de contabilidade tradicional. O controle dos ativos está se tornando mais importante que a propriedade em si. Produtores têm adotado a estratégia de arrendar terras. Aluguel de máquinas e infraestrutura ainda não é tão presente, mas deve crescer. Subcontratação de serviços de plantio e colheita, bem como contratos para produção de aves e suínos, são alternativas para desenvolver as atividades de produção sem assumir os investimentos financeiros da propriedade. O impacto neste caso é a redução de margens.

## Gestão dos Recursos Humanos

Com o aumento das atividades e de sua complexidade, o novo produtor dependerá cada vez mais dos recursos humanos envolvidos na operação do negócio agrícola. Fatores como motivação da equipe, comunicação, avaliação de desempenho, planos de remuneração e benefícios, treinamento e condições humanas de trabalho serão competências essenciais para agricultores e pecuaristas competirem com o assédio da mão de obra advindo de outros setores da economia. Evitar com que a mão de obra do campo abandone a operação também é responsabilidade dos produtores rurais, a fim de manter o seu negócio competitivo. Quão difícil será encontrar operadores de colhedoras de cana de açúcar? E de colheitadeiras de grãos? E a mão de obra do café?

Além disso, os gestores do negócio rural deverão contar com auxílio de mão de obra especializada de dentro e de fora da fazenda. Para decisões técnicas mais específicas, como diagnosticar uma nova doença ou praga, o gerente tenderá a adquirir esta informação de um consultor pago. Em casos mais usuais, o gestor de negócios rurais realizará a análise e tomará a decisão com apoio de informações coletadas por sua própria equipe. Cabe ao gestor preparar a sua equipe para lhe fornecer informações precisas para sua tomada de decisão, ou seja, a equipe deve estar preparada para entender princípios técnicos e laboratoriais que envolvem, por exemplo, a combinação de princípios ativos de herbicidas ou a formulação da nutrição do rebanho.

## Atender as Demandas dos Consumidores

Historicamente, a agricultura é caracterizada por sua produção de *commodities*, com produtos quase que indiferenciáveis. A produção agrícola, depois de atingir um padrão mínimo de qualidade, tem sido tratada da mesma forma por compradores e processadores de alimentos. Porém, a indústria de alimentos tende a cada vez mais oferecer alimentos altamente especializados e processados para os consumidores, o que gera padrões mais rígidos para os produtores rurais.

Um exemplo é a necessidade de uniformização de animais para corte, devido à maior padronização das máquinas e da operação das indústrias processadoras de carnes. Também são necessários selos de rastreabilidade e sanidade, raça, embalagem e outros padrões de qualidade. Além disso, com plantas produtivas cada vez maiores, as indústrias de carnes necessitam de fluxo contínuo de entrega de matéria-prima. Produtores que assegurarem níveis de excelência de entrega de produtos serão preferidos em relação àqueles que não atingem este nível.

Outro ponto é a crescente utilização das *commodities* agrícolas para o uso industrial, como fabricação de biocombustíveis, bioplásticos, produtos farmacêuticos e cosméticos. Isso eleva os padrões de qualidade, de descarte de produção, manutenção dos registros e formulação dos contratos de compra e entrega de produtos. Por fim, os mercados de nicho como os produtos orgânicos, os alimen-

tos minimamente processados, carnes com cortes mais magros e produtos produzidos especialmente para redes de restaurantes.

Independentemente do mercado-alvo, gestores rurais do futuro que almejem estas técnicas de produção suprirão as demandas e necessidades dos clientes, podendo obter maior retorno sobre o seu investimento. A avaliação e análise de viabilidade de custos incrementais necessários para o atendimento dessas novas demandas também é responsabilidade do gestor de negócio rural.

### **Estabelecer Contratos e Integração Vertical**

Enquanto alguns produtores irão se especializar na produção de alguns produtos, outros produtores irão avançar a montante, a jusante ou nos dois sentidos na rede de valor. Esta integração vertical pode ser feita a montante, como por exemplo um grande produtor que adquire uma rede de distribuidores de insumos e máquinas, ou a jusante, como uma grande companhia agrícola que passa a controlar parte dos modais logísticos de certas regiões produtoras. Para garantir que esta integração seja eficiente, o gestor do negócio rural deve estabelecer contratos de integração vertical e gerir alianças com seus clientes e parceiros-chave a fim de garantir níveis mínimos de entregas de produtos e de insumos.

### **Atender as Preocupações Ambientais e de Saúde**

A preocupação e as discussões sobre a segurança alimentar global tornam-se cada vez mais frequentes nas discussões sobre sustentabilidade da produção agrícola, fazendo com que o gestor do negócio rural tenha que tomar decisões de negócios considerando o futuro da qualidade dos solos, o manejo e descarte de embalagens de defensivos, manejo correto das fontes de água, poluição do ar, utilização de EPI por parte dos funcionários da fazenda etc. Além disso, alguns produtores próximos a grandes centros já sofrem pressões de deslocamentos urbanos para áreas rurais.

Os gestores dos negócios rurais deverão saber quais efeitos sua prática de produção tem no meio ambiente e tomar atitudes preventivas e corretivas com relação a isso. O valor das terras será afetado por restrições ambientais e novas leis que poderão surgir, assim como foi, recentemente, a aprovação do Novo Código Florestal, no Brasil. O sucesso desses gestores de negócios rurais virá da habilidade de gerar retorno financeiro ao mesmo tempo em que preserva a qualidade dos recursos da fazenda e minimiza perdas do meio ambiente a sua volta.

### **Globalização**

Os gestores de negócios rurais estão percebendo que o sucesso ou fracasso de seu negócio está cada vez mais ligado a acontecimentos relacionados ou não ao seu negócio ao redor do mundo. Sejam variações climáticas, quebras de safra, po-

líticas públicas, variações cambiais, taxas de importações, bloqueios alfandegários e cotas de importação, mudanças de hábitos de consumo em outros países etc.

Globalização significa aumento da competição no mercado, por clientes e por insumos. Produtores passam a competir não só com o seu vizinho e sim com produtores do mundo todo. Aumenta a disputa por mercados, por matérias-primas e energia, por capital para investimento, por mão de obra etc. Os gestores dos negócios rurais devem monitorar variáveis-chave para seu cultivo ou criação, como preço nos mercados internacionais, movimentos estratégicos de grandes indústrias de alimentos e de insumos, além de entender os efeitos de ações de controle dos governos sobre os produtos agrícolas.

## Referências

ABMREA. Associação Brasileira de Marketing Rural e Agronegócios. Perfil Comportamental e Hábitos de Mídia do Produtor Rural Brasileiro. Campinas, 2009.

BOEHLJE, Michael; DOBBINS, Craig; MILLER, Alan. *Are your farm business management skills ready for the 21st century?* ID 244 Purdue Extension, Purdue University, West Lafayette, Indiana.

DOWNEY, W. SCOTT; DOWNEY, W. DAVID. *ProSelling: a professional approach to selling in agriculture and other industries*, 2011.

HÅKANSSON, H. *International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach*. Chichester: JohnWiley & Sons, 1982.

FUNK, T.; TARTE, F. C. The farmer decision process in purchasing broiler feed. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 60, nº 4, nov. 1978, p. 678-682. Oxford University Press on behalf of the agricultural & applied economics association.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. *B2B – Gestão de marketing em mercados industriais organizacionais*, 7. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

KAY, Ronald D.; EDWARDS, William M.; DUFFY, Patricia A. *Farm management*. New York: McGraw Hill, 2012.

KOOL, M. *Buying behavior of farmers*. Doctor of Philosophy Thesis Wageningen Pers. The Netherlands, Wageningen, 1994.

\_\_\_\_\_; MEULENBERG, M.; DOUWNE-FRITS, B. Extensiveness of farmers buying processes. *Agribusiness*, 13, p. 301-318, 1997.

OCB/FIESP. Organização das cooperativas brasileiras. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Perfil do produtor agropecuário brasileiro. 2013. Disponível em: <[http://hotsite.fiesp.com.br/icagro\\_homologacao/estudo/2014.08.21\\_Perfil\\_Produtor.PDF](http://hotsite.fiesp.com.br/icagro_homologacao/estudo/2014.08.21_Perfil_Produtor.PDF)>.

ROGERS, E. M. *Diffusion of innovations*. 5. ed. New York: The Free Press, 2003.

ROBINSON, P. J. C. W.; FARIS, Y. WIND. *Industrial buying and creative marketing*. Boston: Allyn & Bacon, 1967.

SHETH, J. N. A model of industrial buyer behavior. *Journal of marketing*, 37, p. 50-56. 1973.

\_\_\_\_\_; MITTAL, B.; NEWMAN, I. B. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.

WEBSTER JR., F.; WIND, Y. *Organizational buying behavior*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1972.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of Marketing*, v. 36, n° 2, p. 12-19, Apr. 1972.

# 12

## Qualidade e o Consumo em Sistemas Agroindustriais

---

*Eduardo Eugênio Spers<sup>1</sup>*

A sociedade evolui em vários aspectos, e a forma como produzimos e consumimos alimentos, fibras ou bioenergia não é uma exceção. Escolhemos os produtos do agronegócio diariamente quando compramos roupas, abastecemos nosso carro e nos alimentamos. Esta interação se modifica a cada inovação incorporada aos valores e comportamentos da sociedade, no processo de produção, industrialização e consumo e, também, acompanha as mudanças que enfrentamos nas fases da nossa vida. Como forma de discutir esta evolução, este capítulo apresenta conceitos que permitem entender a questão da qualidade e do consumo em sistemas agroindustriais.

### 12.1 As mudanças institucionais e a evolução dos padrões de qualidade

O maior papel das instituições na sociedade é reduzir a incerteza, estabelecendo uma estável estrutura para a interação humana (NORTH, 1990). O Estado, por intermédio desta estrutura estável, porém não necessariamente eficiente ou a diferentes custos de transação, estabelece as regras que influenciam as estratégias das organizações. Podemos dizer que, se um Estado privilegia a oferta de atributos de baixa qualidade, as organizações que oferecem este nível de atributos serão as mais eficientes. Nesta visão, também podemos afirmar que os atributos e seus

---

<sup>1</sup> Pesquisador do PENSA/FIA/FEA/USP e professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional da ESPM (PMDGI) e da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo (ESALQ/USP).



níveis podem variar em função dos incentivos e das restrições impostas. Dependendo da forma como está estruturado o ambiente institucional, existe uma competição desleal e, portanto, um desestímulo para quem proporciona um padrão superior em termos de atributos.

Uma das formas de se analisar a evolução dos padrões de qualidade e do consumo são as mudanças que ocorrem no ambiente institucional formal e informal ao longo do tempo.

Entre os vários exemplos de mudança institucional de longo prazo está a urbanização (MCGEE, 1971). O processo de urbanização no Brasil está consolidado e o rural ficou distante da mente do consumidor. Esse distanciamento tem sido explorado na comunicação de alguns produtos oriundos da agropecuária. Um resgate do nosso instinto que estava presente nas nossas primeiras sociedades e pequenos municípios, no qual o rural se confundia e convivia com o urbano. Produtos com garantia de origem – pois é no rural que tudo se inicia, a imagem da sustentabilidade ambiental no campo com matas verdejantes, animais sadios e rios cristalinos, que aguçam nosso instinto de proximidade com nossas origens – são alguns exemplos de comunicação do campo que chega ao consumidor urbano. É preciso agora aproximar o urbano da imagem de eficiência competitiva que a produção brasileira de grãos, carnes, fibras e bioenergia possui. Algumas ações já se iniciaram neste sentido, com campanhas que valorizam o papel do agricultor e explicam os desafios e a importância da produção agropecuária, principalmente como fornecedora de alimentos.

## 12.2 A visão sobre atributos *versus* a visão sobre produtos

Não consumimos um bem como um todo, mas sim partes dele que podemos denominar de características ou **atributos** (LANCASTER, 1966). O segundo conceito que gostaríamos de discutir é a visão segmentada em atributos quando pensamos ou consumimos um bem. Quando nos referimos aos produtos do agro-negócio, estamos em geral considerando uma *commodity*, ou seja, com atributos padronizados e conhecidos. São predominantemente alimentos (arroz, feijão, soja, e milho), fibras (madeira, couro e algodão) e biocombustíveis (etanol e biodiesel). A cana-de-açúcar não é comercializada por peso somente e sim pelo teor de açúcar, o café é classificado por atributos como o tipo de bebida e a variedade da planta e a soja é valorizada pelo teor de proteína que possui. Para um mesmo produto, por exemplo, existem diversas variáveis que compõem os atributos de um produto como as condições edafoclimáticas (clima e solo) do local de produção, o sistema de produção (orgânico, por exemplo), a variedade da planta (para o café, por exemplo, temos o arábica ou robusta como mais produzidos), sem contar a variedade ainda maior de características adicionadas pela indústria e pelo varejo. Muitos desses atributos ainda não chegaram ao conhecimento do consumidor. Não exploramos ainda o potencial que estes atributos têm na comunicação com o consumidor.

O atributo pode ter uma conotação de propriedade garantida por uma empresa ou governo. O direito legal é definido como “o que o governo delinea e faz cumprir como uma propriedade das pessoas” (BARZEL, 1997). Entendendo, por exemplo, o atributo segurança de um alimento não somente como tal, mas como uma mercadoria que pode ser ofertada em determinado nível. O Estado pode garantir um nível mínimo de propriedade deste atributo que é o desejado pela sociedade. Alguns deles são de difícil mensuração, o que pode acarretar em falhas de mercado, insegurança e risco nas relações entre os agentes econômicos.

Os atributos vistos em separado do bem como um todo podem contribuir para a definição das estratégias do agente que o oferece e controla seus níveis. É possível especificar o nível ou a presença de determinado atributo. Para o agente que adquire um conjunto ou combinação de atributos é possível avaliar a importância e a preferência por cada nível. Técnicas que avaliam as permutas (*trade-offs*) entre atributos de um produto já existem e podem ser mensuradas em experimentos. Na análise conjunta (*conjoint analysis*) (GREEN; SRINIVASAW, 1978); por exemplo, são gerados produtos hipotéticos com diferentes níveis de atributos. O decisor, então, expõe a sua importância e preferência ao ordená-los.

Atributos tornam-se ultrapassados com o tempo e os consumidores buscam por inovações. As empresas, por sua vez, buscam modificações em seus atributos. O bem como um todo pode cumprir a mesma função, mas os atributos podem ser introduzidos e alterados para cumprir a imagem de inovação ao produto. Por estar atrelada às partes e não ao todo, esta estratégia pode ser seguida repetidamente com mais facilidade e variabilidade. Uma nova embalagem pode conter a informação sobre um novo atributo, como a origem ou um novo *design*, sendo que os demais continuam os mesmos.

Os atributos são importantes elementos para a tomada de decisão dos consumidores, para as estratégias privadas e para as políticas públicas. Quais aspectos podem ser avaliados quando os atributos são vistos em separado do bem como um todo? Quais atributos são relevantes quando o foco é o segmento agroalimentar? Quais diferentes abordagens podem ser exploradas na análise dos atributos? Quais estratégias podem resultar das diferentes abordagens para a escolha do agente que oferece e controla os níveis do atributo? Quais melhorias na decisão podem resultar para o agente que adquire este conjunto e combinação de atributos? Quais políticas públicas podem resultar da identificação das falhas de percepção e mercado na avaliação por atributos?

### 12.3 A coordenação dos sistemas agroindustriais e a garantia da qualidade

A origem do termo *agronegócio* vem do fato de que a produção agropecuária está relacionada com os demais setores da economia. Esta perspectiva deu

origem à visão sistêmica e à **coordenação de sistemas agroindustriais** (GOLDBERG, 1968). Quanto mais coordenado o sistema, mais rapidamente ele pode se adequar às exigências do consumidor. Não se pode avaliar a qualidade e o consumo sem um olhar sobre todos os seus componentes: segmentos (produção de insumos, agropecuária, agroindústria, atacado, varejo e consumidor final), ambiente organizacional (associações de interesse), e o seu ambiente institucional: formal (leis e normas) e informal (tradições, cultura e valores).

A garantia de um atributo oferecido para o consumidor depende dos esforços de toda a cadeia. O conceito de sistema agroindustrial envolve a coordenação das atividades entre os elos da cadeia com o intuito de desenvolver uma estratégia comum que pode ser a busca por padrões melhores de qualidade e eficiência. A competitividade acontece entre cadeias e não entre empresas. Se decidirmos hoje beber suco de uva, toda a cadeia envolvida na produção e comercialização desta bebida será beneficiada. Se decidirmos tomar chá, a cadeia beneficiada será outra.

Nesta visão sistêmica também é possível entender o esforço atual em gerar informações para o consumidor. É possível desenvolver um novo atributo e garantir a sua origem ou rastreabilidade por meio da somatória das ações desempenhadas pelos agentes. Esta estratégia também pode ser regulamentada e monitorada pelo governo (ambiente institucional) ou por uma associação de interesse (ambiente organizacional) e ter a demanda exercida pelos consumidores. Portanto, todos estes elos da cadeia, o ambiente institucional, o ambiente organizacional e a forma e eficiência como as transações ocorrem (T1, T2, T3, T4 e T5) interferem na operacionalização desta estratégia de garantir os atributos de qualidade em um Sistema Agroindustrial (Figura 12.1).

Figura 12.1 – Uma visão geral sobre o sistema agroindustrial



## 12.4 A diferença entre segurança alimentar e segurança do alimento

A segurança é um direito de todos e no caso do consumo de alimentos não é diferente. Existem dois conceitos de segurança no consumo de alimentos, a **segurança alimentar** (LOBELL, 2008) (ou *food security*) e a **segurança do alimento** (WHO, 2011) (ou *food safety*). A segurança alimentar é uma preocupação de caráter quantitativo, de garantir um mínimo de alimento para uma determinada população. A preocupação está no risco da população mundial crescer mais do que a capacidade de produzir alimentos e na erradicação da fome e desnutrição. Uma preocupação atual é a segurança do alimento, uma preocupação de caráter qualitativo. Em muitos casos, é tecnicamente impossível ou economicamente inviável garantir o risco zero no consumo de alimentos isentos de contaminantes ou outras substâncias que possam gerar algum dano ao consumidor. Na sociedade atual não é surpresa ouvirmos casos de pessoas que sofreram algum tipo de alimento contaminado. Em alguns dos países desenvolvidos esta preocupação envolve também o combate ao bioterrorismo. O risco percebido expõe a necessidade de criar mecanismos que melhorem a percepção sobre os atributos do agronegócio. Mesmo que possam existir falhas nos processos de certificação, o fato do consumidor perceber a confiança ou acreditar no certificado resolve seu custo psíquico, ou seja, o medo de tomar uma decisão incorreta por não conseguir previamente as informações necessárias para avaliar o atributo.

## 12.5 Racionalidade limitada e a decisão do consumo

A dificuldade em se avaliar o que é oriundo do agronegócio e o fato do consumidor só valorizar o que conhece está relacionada à simplificação das informações que recebe, ou seja, tende a gerar figuras simplistas do mundo real, de onde toma suas decisões. A mente humana tem um limite em conseguir avaliar conjuntamente um grande número de variáveis ou atributos na escolha de um alimento (MILLER, 1956). Isso faz com que ocorra um viés, por parte do consumidor, quanto à percepção de risco (dissonância cognitiva), tendendo ele a subestimar certas doenças causadas por alimentos, como o câncer e as de origem coronárias, e a superestimar outras, como é o caso do botulismo e das moléstias causadas por aditivos. A mídia, também, tem um papel importante, pois, em certos casos, faz com que haja uma subestimação dos efeitos maléficis por meio da propaganda, que explora, apenas, os atributos benéficos. Portanto, somente numa situação onde a percepção do consumidor e a realidade são iguais (informação simétrica) é que se pode ter a maximização da satisfação.

Diversos autores definiram na literatura o pensamento racional como a ausência de erros de percepção na tomada de decisões. No entanto, as pessoas se desviam de um processo de escolha e julgamento livre de vieses, ou seja, decisões puramente racionais, baseadas no pensamento lógico, estatístico, matemá-

tico e probabilístico. A **racionalidade limitada** (SIMON, 1957) implica que nós, consumidores, elegemos metas com base em atributos objetivos como tamanho, peso e preço, mas que sofremos a influência de critérios pessoais, emocionais e subjetivos. Isso explica como é difícil aceitarmos algumas das inovações que ocorrem nos sistemas agroindustriais. A engenharia genética é uma delas. É possível hoje introduzir modificações que possibilitam melhorar a produção agrícola, por meio da resistência a pragas e doenças, e influenciar positivamente a composição nutricional dos alimentos, por exemplo. Porém, como não compreendemos plenamente a inovação e seus riscos, superestimamos ou subestimamos nossa percepção sobre os aspectos objetivos e potencializamos nosso julgamento com aspectos emocionais e subjetivos. Inicialmente a gripe H1N1 foi denominada de gripe suína, o que impactou negativamente o consumo de carne suína por uma associação simplificada entre termos. Irradiação de alimentos é um processo que esteriliza os alimentos e pode proporcionar um tempo maior de prateleira (*shelf life*), porém a associação com a radiação merece maior atenção na comunicação com o consumidor. É preciso traduzir informações técnicas em informações compreensíveis e confiáveis para o consumidor decidir melhor.

## 12.6 O problema da assimetria informacional

Na compra de alimentos, uma grande parte das dimensões de qualidade não pode ser verificada antes da compra. Essas dimensões são denominadas características ou atributos intrínsecos do produto, como a ausência de aditivos e conservantes, ausência de resíduos químicos e valor nutritivo. Já a aparência, a cor, o tamanho e o formato são considerados atributos extrínsecos, porém nem sempre suficientes para avaliar as características de segurança e qualidade do produto. No entanto, para que os consumidores decidam comprá-lo, eles precisam formar expectativas claras em relação à sua qualidade. Nesse sentido, os mecanismos formal e informal podem colaborar para uma melhor percepção e, portanto, uma melhor avaliação das alternativas de produtos pelo consumidor. A percepção da qualidade do alimento também ocorre após a sua compra, preparo e consumo (GRUNERT, 2002).

Embora o consumo de produtos que são oriundos do agronegócio seja classificado como uma compra habitual, ou seja, com grande frequência e com gastos relativamente baixos, estão carregados de conteúdo informacional. Quando pensamos no nosso cafezinho, por exemplo, reconhecemos seus atributos de cor e sabor característicos, já com a tecnologia é possível incorporar outros atributos que nem sempre são conhecidos, confiáveis, avaliados ou compreendidos pelo consumidor, tais como o uso racional de agroquímicos, a presença de nutrientes, a modificação genética, a produção orgânica e a origem comprovada, por exemplo. O quinto conceito que gostaria de discutir é a **assimetria informacional** (AKERLOF, 1970), ou seja, quem vende tem mais informações de que compra.

A assimetria informacional é considerada uma falha de mercado e por isso a presença do estado é importante para regular e assegurar o pleno conhecimento por parte do consumidor e evitar ações consideradas oportunistas por parte dos agentes da cadeia. Para uma decisão ocorrer é preciso obter dados, informações e então interpretá-las. Nem sempre as informações estão disponíveis e, ainda, no formato e momento adequados. Ao ofertar um determinado conjunto de atributos, uma organização pode enfatizar em sua comunicação um deles como sendo o mais positivo omitir determinados aspectos. A adição de água em leite e glucose em mel são os primórdios da intervenção no estado na sociedade norte-americana. Para contornar isso, um instrumento que vem sendo muito utilizado é a criação de selos de diversos tipos: conformidade, origem, conteúdo, sociais e ambientais. Eles contribuem para gerar equidade, confiança e transparência na relação de consumo.

## 12.7 O papel da marca e da comunicação na qualidade

Com ações de reputação privada ou coletiva, como comunicação e *branding* (gestão de marcas), é possível aumentar a reputação e a recompra dos atributos. A empresa pode utilizar-se das mídias disponíveis para promover a qualidade do atributo e aumentar, conseqüentemente, a percepção de valor pelo consumidor (KLEIN; LEFFER, 1981). Os consumidores, necessariamente, recebem algo quando pagam um preço maior por uma propaganda da marca e a marca do produto indica a presença de um preço prêmio atual e futuro. Portanto, a marca serve para evitar a entrada de competidores, uma vez que impõe custos irrecuperáveis à entrada em certo mercado. A marca pode “sinalizar” qualidade em uma situação na qual o consumidor poderia formar expectativas sobre o atributo, por meio de uma estratégia de comunicação e de propaganda da empresa (TIROLE, 2002). Se a firma vende o produto com mais propaganda, um preço maior é necessário para que a qualidade seja garantida.

No momento da decisão, é muito comum em alimentos que a qualidade do atributo pode não ser conhecida por problemas da percepção, sendo difícil estabelecer a reputação sobre a marca. Empresas que oferecem atributos de alta qualidade podem sinalizar os benefícios por meio da propaganda antes do momento da compra. O objetivo é se destacar em mercados altamente competitivos, no qual existem consumidores que valorizam a qualidade.

A eficiência da fiscalização já proporciona um valor percebido suficientemente alto para que o consumidor opte pela compra. Do ponto de vista da empresa, existe o incentivo para que se ofereça a alta qualidade do atributo; caso contrário, seu retorno é reduzido porque existirão penalidades impostas pelos órgãos reguladores.

As estratégias de comunicação sobre atributos podem estar relacionadas aos objetivos do governo, como a definição de normas que estabeleçam níveis adequa-

dos de informação nutricional nos rótulos alimentares e, também, aos objetivos privados ou coletivos, como a propaganda, que visam melhorar a sinalização da qualidade percebida de marcas e selos. O poder de influência e comunicação das Organizações Não Governamentais (ONGs) e de defesa dos consumidores pode alterar o nível ou mesmo banir um atributo. Estas organizações, inclusive, podem aumentar o rigor da legislação quanto à produção e comercialização dos atributos.

## 12.8 Questões de mercado

A diversidade do perfil do consumidor brasileiro e a **renda gasta** (BEHRMAN; DEOLALIKAR, 1987) com os produtos oriundos do agronegócio. Consumo ou demanda significa que o consumidor deseja um produto e tem renda para adquiri-lo. Em geral, a preocupação sobre esta questão recai no quanto o consumidor está disposto a pagar mais por um produto orgânico, por exemplo. É muito difícil definir com poucas variáveis o perfil do consumidor brasileiro. A sociedade brasileira é composta por diversos níveis de renda, posse de bens, graus de instrução e consequentemente classes sociais. Mesmo com os últimos avanços que tivemos em relação ao aumento do poder aquisitivo das rendas mais baixas, a porcentagem da renda gasta com produtos derivados do agronegócio no Brasil ainda é significativa. A consequência disso é a coexistência de uma grande variedade de produtos ofertados no Brasil, desde produtos sofisticados até produtos muito baratos, que atendem a população de baixa renda, em que custar pouco, tem alto valor.

Mesmo em uma mesma faixa de renda a possibilidade de segmentação é grande. Em uma pesquisa realizada pelo PENSA/FIA/FEA/USP com consumidores de café identificados quatro características que talvez possam se repetir em outros produtos. O primeiro grupo é o que gosta de inovações ousadas como a mistura de outros ingredientes no café e novas formas de consumo. O segundo grupo é formado por consumidores que buscam conteúdo informacional: onde foi produzido, curiosidade, formas de preparo, aspectos históricos, entre outros. O terceiro grupo é o tradicional, não gosta de mudanças. Café é café, se não for o tradicional não serve. Por fim, para o quarto grupo o que importa são os valores. Para este último, aspectos como a sustentabilidade são relevantes. Talvez seja uma maneira de segmentar os demais produtos do agronegócio para atender melhor cada um destes grupos de consumidores.

A globalização intensificou o contato entre países que possuem características de consumo diferentes. Se tivéssemos nascido na China certamente nosso comportamento alimentar seria outro, ou seja, temos uma **distância cultural** (HOFSTEDÉ, 1983) entre países e em alguns casos dentro do mesmo país. O processo de escolha por alimentos é determinado pelo percurso de vida, influências na compra (contexto da decisão) e pelo sistema pessoal (valores que atribui para saúde, por exemplo). Se o consumo de um produto é “Y” quilos por ano em um

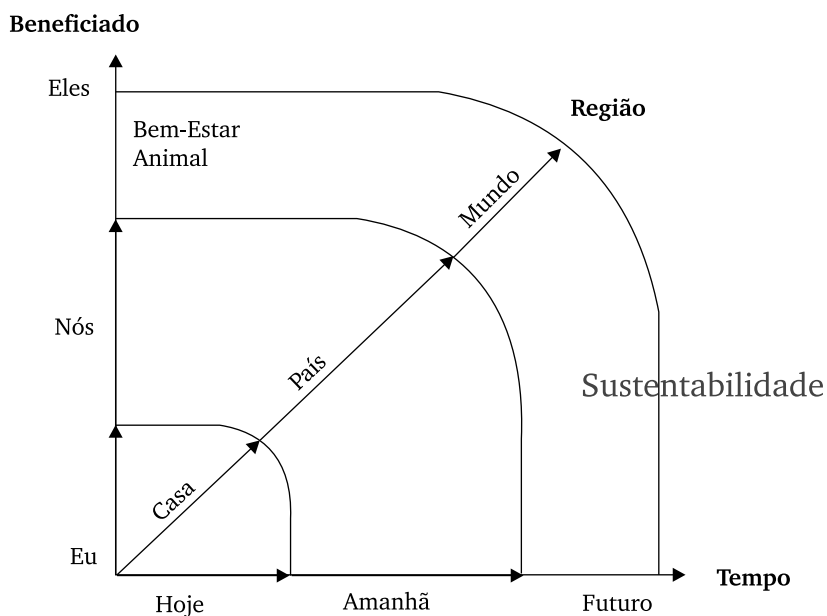
país não podemos simplesmente dizer que no Brasil este consumo pode crescer de “X” para “Y”. São culturas diferentes.

## 12.9 Inovações e o futuro da qualidade agroalimentar

O surgimento da Internet e o crescimento no uso das redes sociais para o consumo têm impacto na relação com o alimento e os demais produtos do agronegócio. As organizações podem monitorar as opiniões e explorar a contribuição do consumidor na geração de ideias para inovações em produtos e processos. Nada melhor do que o próprio consumidor na tarefa avaliar e sugerir modificações em aspectos como sabor e formas de consumo. Empresas estimulam a participação do consumidor na escolha de um novo sabor ou modificação em um produto do agronegócio. Esta participação do consumidor na criação de inovações denominamos de **cocriação** (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Outro fator de mudança é a necessidade de repensar a maneira como são usados os fatores de produção no agronegócio. O desafio de incorporar e fazer o consumidor se importar com algo que acontece distante dele, na propriedade rural, buscando trazer o longo prazo para o que acontece hoje, o que impacta no outro lado mundo e relacionar com o contexto local, e, por fim, o que acontece com os outros e aproximar com o “eu” consumidor (Figura 12.2).

Figura 12.2 – Dimensões que definem o interesse do consumidor





Desafios como o de promover o interesse por produtos sustentáveis e de qualidade passa pela capacidade em se comunicar melhor e trazer para a realidade próxima do consumidor a percepção e a valorização dos atributos do agronegócio.

Por fim, a possibilidade de um avanço tecnológico na produção e comercialização dos produtos do agronegócio, alinhada a uma avaliação mais completa da percepção, da atitude e da resposta do consumidor frente a estímulos sensoriais e emocionais, abre espaço para um conceito mais amplo de qualidade em alimentos e permite ampliar o escopo das inovações a serem exploradas pelo sistema agroalimentar.

## 12.10 Estudo de caso<sup>2</sup>

É final de fevereiro de 1998 no sul do estado de Western Australia, época da colheita da uva, um dos principais produtos agrícolas produzidos na região. O Sr. Jim Pollitt, um dos principais produtores, olha com desespero a ocorrência da maior chuva dos últimos 150 anos, sem nada poder fazer. Ao avaliar o provável prejuízo, fica surpreso ao verificar que suas uvas não haviam ficado danificadas, como inicialmente havia imaginado, e como ocorrera no ano anterior. Esse fato foi a maior prova para o sistema de certificação de qualidade SQF 2000, que o Sr. Pollitt, foi um dos pioneiros a implementar.

O sistema de certificação SQF 2000, iniciado pelo ministério da agricultura do estado de Western Austrália, proporciona as ferramentas para um negócio baseado em alimentos que pretende implementar um mecanismo que demonstre o seu comprometimento com os padrões de segurança de alimentos e desejos de qualidade exigidos pelo consumidor.

Baseando-se nos padrões de Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controle (APPCC), nas normas da ISO, nas resoluções do *Codex Alimentarius* da FAO e no código de Boas Práticas de Fabricação, foi constituído para atender às demandas específicas para o setor agroalimentar. Os agentes que participam do sistema são os facilitadores (consultores), os licenciadores, os treinadores e os técnicos especializados em APPCC. Os facilitadores têm a função de verificar os impedimentos e de tornar factível a certificação. São pessoas qualificadas para desenvolver, validar e verificar o plano de APPCC. São independentes e treinados em cursos práticos e teóricos, oferecidos pelo SQF 2000, sendo somente aprovados após um rigoroso processo de avaliação. Além disso, assumem a obrigação de obedecer a um código de conduta. Para manterem-se como certificadores devem passar por um exame a cada dois anos. Em muitos casos, e por questão de conveniência,

<sup>2</sup> Baseado em SPERS, E. E.; ZYLBERSZTAJN, D.; BERTRAIT, Andrea. *Dungullin Estate: certificação de qualidade na agricultura australiana*, 1999. In: Anais do IX SEMINÁRIO INTERNACIONAL PENSA DE AGRIBUSINESS, Águas de São Pedro. Disponível em: <<http://www.pensa.org.br>>.

um funcionário da própria empresa submete-se ao treinamento para facilitar a condução e o acompanhamento do processo. Os licenciadores (auditores) são as pessoas credenciadas, pertencentes às empresas de auditoria independentes, que vão verificar e monitorar se os procedimentos estão sendo aplicados corretamente. Somente após o processo de auditoria é que a empresa pode ser certificada e usufruir de seus benefícios, como o uso dos selos para os produtos.

1. Identifique outros sistemas de certificação que existem aplicados ao sistema agroindustrial: ambientais, sociais, orgânicos, origem, conformidade, rastreabilidade, entre outros. Descreva seu sistema de funcionamento. Que similaridades e diferenças você identifica em relação ao SQF 2000?
2. Que mudanças ou melhorias você sugere nos sistemas de certificação para que possam atender melhor aos desejos e necessidades do consumidor em termos de diminuição da assimetria informacional e qualidade do produto.

### Questões para debate

1. Além da urbanização, identifique outras mudanças que ocorreram nos últimos anos como as tecnológicas, ambientais, sociais, legais, demográficas e econômicas e comente como elas influenciaram os padrões e o consumo dos produtos do agronegócio. Que mudanças você identifica como relevantes e que vão influenciar e modificar os padrões de qualidade e consumo dos produtos do agronegócio para os próximos 10, 20 ou 30 anos? Justifique.
2. Divida uma *commodite* em pelo menos cinco atributos e cada atributo em dois ou três níveis (alto, médio e baixo, por exemplo). Que combinações ainda não foram exploradas comercialmente? Elabore um plano para introduzir este produto para o consumidor final definindo um mercado específico.
3. Alimentos nutracêuticos, que podem proporcionar benefícios à saúde do consumidor, e movimentos como o do *slow food*, que se contrapõe ao *fast food*, são exemplos de mudanças nos padrões de qualidade e consumo. Identifique outras mudanças em produtos e no comportamento de consumo e avalie seu impacto nos sistemas agroindustriais.

### Referências

- AKERLOF, G. A. *The market for 'lemons': quality uncertainty and the market mechanism*. 84(3), p. 488-500, Aug. 1970.
- BARZEL, Y. *Economic analysis of property rights*. 2. ed. Oxford: Cambridge University. p. 161, 1997.

- BEHRMAN, J. R.; DEOLALIKAR, A. B. Will developing country nutrition improve with income? A case study for rural South India. *Journal of Political Economy*, 95(3), p. 492-507, 1987.
- GOLDBERG, R. A. *Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange economies*, 1968.
- GREEN, P. E.; SRINIVASAN, V. Conjoint analysis in consumer research: issues and outlook. *Journal of Consumer Research*, v. 5, n° 2, p. 103-123, 1978.
- GRUNERT, Klaus G. *Current issues in the understanding of consumer food choice*. The MAPP Centre, The Aarhus School of Business, Denmark, 2002. 21 p.
- HOFSTEDE, G. National cultures in four dimensions: a research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, p. 46-74, 1983.
- KLEIN, B.; LEFFER, K. B. The role of market forces in assuring contractual performance. *Journal of Political Economy*, v. 89, n° 4, p. 615-641, 1981.
- LANCASTER, K. J. A new approach to consumer theory. *The Journal of Political Economy*, p. 132-157, 1966.
- LOBELL, David B. et al. Prioritizing climate change adaptation needs for food security in 2030. *Science* 319.5863, p. 607-610, 2208.
- MCGEE, T. G. *The urbanization process in the third world*. London: G. Bell and Sons, 1971.
- MILLER, G. A. The magical number seven, plus or minus two: some limits on own capacity for processing information. *Psychological Review*, n° 63, p. 81-97, 1956.
- NORTH, Douglass C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: University Press, p. 152, 1990.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), p. 5-14, 2004.
- SIMON, H. A. *Models of man; social and rational*, 1957.
- TIROLE, J. *The theory of industrial organization*. 13. ed. Cambridge: The MIT Press, 2002. 479 p.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION (2011). *FAO/WHO guide for application of risk analysis principles and procedures during food safety emergencies*.

# 13

## Crédito Rural no Brasil

---

*Luciana Florêncio de Almeida*

### 13.1 Introdução

As mudanças observadas nos mercados sugerem o aumento acentuado do consumo e a incorporação de uma dieta mais proteica. Do lado da oferta, os efeitos das mudanças climáticas apontam para o fato de que muitas áreas perderão sua condição agricultável em função do aumento de período de estiagens, das desertificações ou do excesso de frio e chuvas.

O embate entre oferta e demanda continua pressionando os preços, gerando volatilidade para a renda dos produtores e custos maiores para os consumidores.

Neste cenário, por que o crédito torna-se uma ferramenta-chave?

O crédito pode:

- financiar pesquisas em biotecnologia para melhoria genética das sementes, tornando-as menos suscetíveis às mudanças climáticas;
- mecanizar as lavouras, melhorando a produtividade e reduzindo custos de mão de obra;
- custear a compra de insumos para o plantio da lavoura;
- financiar a construção de armazéns ou silos para armazenagem de grãos, como forma de proteger a renda do produtor.

Seja qual for a forma de utilização do crédito para a agricultura, sua função principal é permitir que as transações continuem ocorrendo entre os elos da cadeia agroindustrial, financiando seu fluxo de produtos e serviços.

O contrato de crédito agrícola é responsável pela alocação de recursos físicos e financeiros entre agricultores, governo, agentes tradicionais do crédito e empresas privadas. Dessa forma, não pode ser analisado de forma isolada, por ser parte de um complexo sistema de governança na cadeia agroindustrial. Esse instrumento revela a interdependência entre os agentes, resultado da frequência das transações e das incertezas e especificidades inerentes à atividade agrícola.

Para que o ambiente seja favorável à concessão de crédito, um conjunto de regras deve existir. Nesse sentido, o ambiente institucional de um país constitui um ingrediente a mais para produção de alimentos, e disso falaremos na primeira sessão deste capítulo.

Com a modernização da agricultura, o aumento da competitividade e a exigência de maior qualidade pelos compradores, há uma preocupação maior do produtor com os cuidados com a lavoura, utilizando insumos e sementes com alta tecnologia, e, portanto há a necessidade de mais recursos para custear a plantação. Os mecanismos tradicionais mostram-se limitantes, e outras fontes alternativas surgem por meio da inserção de agentes da cadeia agroindustrial no financiamento rural, tais como *tradings*, indústrias de insumo, cooperativas, revendas agropecuárias. Esse é o tema das sessões dois e três deste capítulo.

A atividade principal de um produtor é fazer a terra produzir alimentos, fibras e/ou energia. Entretanto, o dia a dia de um produtor rural, em qualquer parte do mundo, não se restringe apenas ao plantio e colheita. Este agente econômico necessita prever a demanda de recursos necessários, sejam físicos ou monetários, para viabilizar sua atividade, avaliar qual o melhor momento para realizar a comercialização do seu produto, equipar-se com máquinas que melhorem a produtividade da lavoura, capacitar pessoas para trabalhar no trato da produção e colheita, preparar sua propriedade de maneira que atenda a certificados que ampliem a comercialização da sua lavoura para agentes especializados dentro e fora do seu país em troca de uma renda melhor, negociar contratos futuros com os mais diversos agentes, realizar proteção de preços por meio de ferramentas como derivativos, e tantas outras atividades de caráter majoritariamente administrativo. Será que os produtores brasileiros estão preparados para esses e tantos outros desafios que se impõem ao agronegócio mundial?

Para ilustrar o desenvolvimento e o atual estágio da concessão de crédito rural no Brasil, um minicase da Rabobank é apresentado, encerrando este capítulo.

## 13.2 Aspectos institucionais do crédito

### 13.2.1 Crédito como contrato

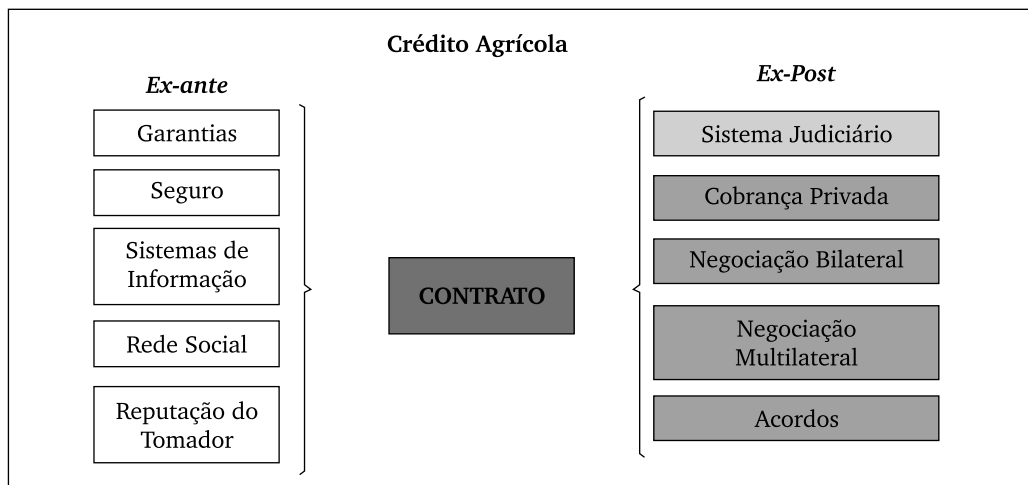
No mundo econômico real, os agentes financeiros não têm acesso à informação perfeita e, portanto, estão sujeitos a oportunismo por parte dos tomado-

res. Além disso, na ocorrência de inadimplência, o acesso aos tribunais remete a custos de se acionar o judiciário, associado à possibilidade de morosidade na recuperação do crédito, o que em países como o Brasil trata-se de um importante fator considerado pelos agentes financeiros (PINHEIRO; CABRAL, 1998; FACHADA et al., 2002; ARIDA, 2004). Esse raciocínio conduz ao Teorema de Coase, que postula, em linhas gerais, que, em um mundo sem fricções (informação perfeita e acesso sem custos aos tribunais), a alocação de direitos de propriedade é irrelevante (Coase, 1960).

Considerando que os mercados são imperfeitos e, portanto, custos de transação emergem delineando as relações contratuais, logo nas transações de crédito realizadas ao longo do SAG, diversas são as fricções entre tomadores e agentes credores.

Nas transações de crédito agrícola, os contratos assumem o papel de mecanismos equalizadores dos elementos *ex ante* e *ex post* (Figura 13.1).

Figura 13.1 – Fatores de redução de riscos contratuais



Do lado esquerdo da Figura 13.1 estão as salvaguardas contratuais, necessárias como forma de seleção dos tomadores, para redução do risco moral, da assimetria informacional e da seleção adversa. Do lado direito, estão os elementos *ex post* da transação, que consistem nos mecanismos de *enforcement* do contrato e de resolução dos conflitos, tais como inadimplência, quebras contratuais, entre outros.

No que concerne às **salvaguardas contratuais** para a condução da transação de crédito agrícola, observam-se dois grupos: (i) mecanismos de redução da assimetria informacional e (ii) garantias e multas contratuais.

Dada a assimetria informacional, é esperado que os agentes credores se precavendam por meio da adoção de mecanismos redutores da assimetria e do *moral hazard*. Segundo Braga (2000 apud LIMA, 2003), os incentivos que podem resultar em risco moral ou *moral hazard* são três: (i) quando o custo da inadimplência é menor que o custo de quitar a dívida, (ii) quando a renegociação pode beneficiar o devedor e (iii) quando o objeto financiado não é facilmente observado pelo credor.

No caso agrícola, os três casos são passíveis de ocorrer. Na história do crédito agrícola subsidiado, há relatos sobre a má alocação dos recursos entre tomadores combinada com a transferência de renda aos grandes proprietários (BACHA et al., 2006) e a sistemática da equalização aliada ao processo de securitização que acarreta o “engessamento” dos recursos do crédito rural<sup>1</sup> (DIAS; ABRAMOVAY, 2000).

Os mecanismos de redução da assimetria informacional podem ser formais ou informais. Em geral, os mecanismos formais são representados por todo e qualquer sistema que busque armazenar e analisar as informações dos tomadores, como, por exemplo, dados pessoais, históricos de crédito, execuções judiciais, entre outros.

Já os mecanismos informais residem em informações obtidas por meio das redes sociais. Nas relações verticais e devido à frequência das transações como no caso do crédito agrícola, é esperado que o aspecto reputacional atue como um mecanismo redutor de riscos. Nesse sentido, Baker et al. (2002) advogam que a informalidade nos acordos delimitará as ações do presente com vistas à continuidade do relacionamento no futuro. Dessa forma, a punição pela quebra do contrato é refletida na impossibilidade ou na maior dificuldade de fazer novos contratos para os períodos seguintes.

Além da informação e da reputação, outros aspectos podem mitigar os riscos *ex ante*. De acordo com Joskow (1993), transações frequentes, contratos de longo prazo e investimentos em ativos específicos podem reduzir as incertezas e administrar comportamentos oportunistas.

No caso da relação entre produtores e bancos, espera-se que os sistemas informacionais e os sistemas de *screening* e *score* dos tomadores sejam tidos como de maior credibilidade pelos agentes credores do que o aspecto reputacional. Todavia, considerando que esses bancos operam em cidades relativamente pequenas, é inseparável a relação entre os procedimentos formais e as informações coletadas por meio da rede social local.

Já nas relações verticais, entre produtores e agentes não tradicionais de crédito, as relações são realizadas com frequência e podem estar associadas a contratos, como no caso em que o produtor vende sua safra de forma antecipada

---

<sup>1</sup> Dias e Abramovay (2000) mostram que uma grande parcela dos recursos destinados ao crédito subsidiado por meio da sistemática da equalização e da obrigatoriedade dos depósitos à vista pelos bancos é destinada à amortização das dívidas securitizadas, o que reduziria o fluxo de crédito novo para a agricultura.

à *trading* ou cooperativa. Nessa situação, não só a frequência dos contratos e a constante reavaliação dos termos constituem mecanismos mitigadores de risco, mas o aspecto reputacional das relações tem peso fundamental na determinação das transações futuras.

Além disso, o mercado de crédito disciplina o tomador pelo risco de não renovar o crédito caso os custos de controlar e monitorar sejam excessivos e a viabilidade do projeto é afetada (STIGLITZ; WEISS, 1981).

As *garantias* e multas contratuais referem-se a todo e qualquer dispositivo utilizado pelo agente credor como forma de inibir a quebra do contrato de crédito ou como “colchão” para o investimento realizado. Esses mecanismos são formalizados nos contratos, sendo os mais conhecidos as garantias e as multas contratuais.

Outro fator mitigador de risco consiste nos seguros da terra, da produção e de crédito. Os agricultores pagam pelos seguros, até como medida para reduzir o prêmio de risco no financiamento agrícola.

De acordo com Williamson (1985), muitas das considerações feitas por Akerlof (1970) a respeito dos carros de segunda mão ou *lemons* se referem a avaliações feitas *ex ante* em qualquer processo contratual. O vendedor do carro, presumivelmente, tem mais informações sobre as condições do carro do que o comprador, e essa assimetria causa impactos no mercado. Dessa forma, uma das maneiras de reduzir os riscos originados com a assimetria informacional é a adoção de garantias.

O uso de colaterais, portanto, é explicado como uma consequência dos problemas de seleção adversa (BESANKO; THAKOR, 1987). Como forma de não atrair “limões”, os credores selecionam e monitoram seus tomadores. A exigência de garantias torna-se uma forma de seleção. Se os colaterais apresentam baixa qualidade, ou seja, estão abaixo do valor do empréstimo, os credores podem embutir o risco na taxa de juros ou ainda racionar o crédito.

Por outro lado, como atestam Stiglitz e Weiss (1981), caso os tomadores de empréstimos pudessem oferecer um colateral cujo valor excedesse o principal, a taxa de juros e os custos de transação, e que fosse independente do resultado do investimento realizado, a assimetria de informação não teria mais importância e não haveria o problema de racionamento de crédito.

Considerando o aspecto legal e cíclico do mercado de crédito, La Porta et al. (1998) afirmam que os credores serão pagos porque eles possuem o direito de possuir o colateral, pois, sem esses direitos, os investidores não seriam pagos e, dessa forma, as empresas não se beneficiariam em levantar fundos por meio desses investidores.

As formas híbridas implicam em uma combinação entre a dependência mútua dos agentes e a necessidade de manter a continuidade da relação. De acordo com Menárd (2002), uma maneira de garantir essa combinação, considerando a incompletude dos contratos, consiste na criação de *mecanismos de coordenação e resolução de disputas*. Dessa forma, deve haver uma autoridade capaz de arbitrar



as regras e convenções que delineiam as relações híbridas, bem como decidam sobre conflitos entre as partes. Essas autoridades podem ter caráter privado, no papel das associações de classe, ou ainda nas negociações bilaterais e acordos. Ou ainda tais autoridades são as cortes judiciais que representam o sistema público de resolução de conflitos.

Desses mecanismos emergem custos de transação, que, de acordo com Williamson (1985), são os custos *ex post*, que incluem: (i) custos de má adaptação incorridos quando há alinhamentos pós-contratuais para que os contratos voltem à situação de factibilidade para ambas as partes, (ii) custos de ajustamento quando há um esforço bilateral para corrigir eventuais má adaptações contratuais e (iii) custos de solução de disputas que podem ser relativos ao acesso às cortes (mecanismos públicos) ou às soluções privadas (*private order*).

Nos contratos de crédito agrícola, as duas formas de *enforcement* ocorrem, ou seja, a solução privada e a resolução por meio do sistema judicial. Em se tratando de crédito, os contratos utilizados nas transações são regulamentados pelo sistema financeiro e também por leis do Código Civil e do Código do Consumidor. Dessa forma, diferentemente de um contrato forjado entre as partes, o contrato de crédito possui certa padronização dada a regulamentação a que está sujeito. Cláusulas referentes à taxa de juros, garantias requeridas e multas, também, estão sob regras e normas, todavia os credores possuem autonomia para determinar esses elementos em função do perfil de risco do tomador. Abusos são levados às Cortes que podem arbitrar sobre o uso de poder pelo credor.

As soluções privadas são tentativas de resolver o conflito por meio da prolongação do prazo de pagamento, renegociação da taxa de juros, aplicação de multas e execução das garantias. De modo geral, esse mecanismo mostra-se mais usado dada a rapidez com que os agentes chegam a acordos comparativamente à resolução pelo sistema judicial (ZYLBERZTAJN et al., 2005).

A expansão do crédito no Brasil é condicionada pelo ambiente institucional, que delineia as transações de crédito agrícola. A assimetria informacional é controlada pelos agentes financiadores via instrumentos de análise de risco dos tomadores, entretanto não elimina o risco inerente à natureza dessa operação. A redução dos riscos somente ocorrerá com o desenvolvimento de instrumentos anteriores à contratação do crédito, associados à maior segurança jurídica dos agentes financiadores, seja pela legislação que garante os direitos do credor, seja pela melhora no desempenho do judiciário e conscientização dos juízes sobre os impactos econômicos de suas decisões.

### **13.2.2 Modalidades do crédito rural**

O financiamento da atividade agrícola no Brasil dá-se via: (i) custeio com emprego direto na condução da atividade; (ii) investimento em infraestrutura e

equipamentos; e (iii) comercialização da produção. No que se refere ao custeio agrícola, há, basicamente, dois fluxos de capitais no SAG da soja: (i) aquele proveniente do crédito controlado pelo governo originado nos bancos comerciais, públicos e privados e nas cooperativas de crédito e, ainda, por meio de repasses às cooperativas de produção; e (ii) aquele proveniente das relações de troca entre os produtores rurais e as empresas participantes da cadeia industrial da soja, mais especificamente as indústrias de insumo e suas respectivas revendas, as *tradings* e as esmagadoras de soja.

Recentemente, tem havido interesse de grupos agroindustriais em investir de forma direta na produção e, em alguns casos, houve a abertura de capital na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) para a capitalização de recursos. Além disso, agentes do SAG e grandes produtores realizam gestão de risco por meio do mercado de derivativos, ou seja, pela compra de contratos de futuro de soja negociados na Bolsa de Mercadorias e Futuros (BMF). Essas transações, de forma simplificada, permitem que o produtor se proteja contra as oscilações no preço da soja, funcionando como um mecanismo de *hedging*. Segundo dados da BMF (2007), os contratos negociados cresceram 654% no período entre 1999 e 2006, tendo duplicado seu volume nos últimos anos. A maior parte desses contratos é negociada na compra por pessoas jurídicas não financeira (93%), e os demais participantes são pessoas físicas (3%) e investidores não residentes no Brasil (4%).

De acordo com o Banco do Brasil (2004), a distribuição das fontes de recursos para custeio agropecuário ocorre da seguinte forma: (i) recursos dos próprios produtores, equivalentes a 40% do total de fluxo de capital; (ii) recursos controlados pelo Sistema Nacional do Crédito Rural (SNCR): 30%; e (iii) recursos ofertados pelos fornecedores de insumos e agroindústria (*trade credit*) e emissões de CPRs: 30%.

Os recursos controlados são oriundos em grande parte da exigibilidade (Resolução 67/1969) que obriga os bancos a destinar 25% dos depósitos a vista para a agricultura. Por meio de uma taxa de equalização,<sup>2</sup> os bancos conveniados ao SCNR praticam taxas inferiores à taxa de mercado. Diversas instituições financeiras integram o sistema de oferta do crédito oficial: bancos oficiais federais, com

<sup>2</sup> Para manter a operação de crédito agrícola competitiva perante os demais setores, retorno para os agentes financeiros, o SNCR exige que 25% dos depósitos a vista de qualquer banco e 30% dos depósitos em caderneta de poupança para os bancos oficiais federais sejam aplicados no financiamento agrícola. Mas, como a operação é complexa e de elevado risco, o Tesouro Nacional desembolsa recursos que permitem equiparar a atividade aos demais setores. Assim, surge a Taxa de Equalização, que consiste na diferença entre as taxas de mercado e a que o banco é obrigado a empregar no financiamento agrícola, regulado pelo SNCR, somados aos encargos administrativos e tributários. Mesmo com o suporte governamental no crédito agrícola por meio da taxa de equalização, para alguns bancos, a atividade não é atrativa, repassando o montante exigido pela lei para outros agentes que o direcionarão para atividade agropecuária, ou recolhendo para o Banco Central do Brasil.

destaque para o Banco do Brasil, bancos privados e cooperativas de crédito. São 306 instituições participantes e 5.499 municípios atendidos pelo programa do crédito rural oficial (BACEN, 2007). Além da obrigatoriedade, há outras fontes controladas pelo governo para o crédito de custeio: (a) repasses de fundos constitucionais como FAT e Funcafé, (b) exigibilidade da caderneta de poupança rural<sup>3</sup> e (c) recursos do Tesouro Nacional.

A Tabela 13.1 sumariza as principais formas contratuais relacionadas à modalidade de crédito para custeio da safra de soja no Brasil, os principais agentes envolvidos e o seu custo financeiro.

Tabela 13.1 – Instrumentos de financiamento da produção de soja

	% do total financiado	Contratos	Agentes
<b>Recursos controlados pelo governo</b>	<b>30%</b>	Cédula Rural com juros controlados	Bancos estatais e privados, cooperativas de crédito
		Cédula Rural com recursos livres	Bancos estatais e privados, cooperativas de crédito
<b>Trade credit</b>	<b>30%</b>	Cédula do Produtor Rural (CPR)	Bancos estatais e privados, <i>tradings</i> , processadores, indústria de insumo, cooperativas, cooperativas de crédito
		Duplicatas mercantis e operações de troca	<i>Tradings</i> , processadores, indústria de insumo, cooperativas, cooperativas de crédito
		Contrato a termo (soja verde)	Cooperativas, <i>tradings</i> , indústrias processadoras.
		Títulos do Agronegócio (CDA, WA, LCA, CRA, CDCA)	Bancos estatais e privados, armazéns, <i>tradings</i> , processadores, indústria de insumo, cooperativas, cooperativas de crédito, investidores institucionais

As *cédulas rurais*, que são utilizadas tanto nos financiamentos com recursos livres quanto controlados, são títulos emitidos pelo devedor (produtor rural) ao credor (instituição financeira) e regulamentados pelo Decreto-lei nº 167, de 14/2/1967. Os artigos 9º e 10º do decreto, abaixo transcritos, versam sobre o caráter negocial desse instrumento.

<sup>3</sup> Apenas bancos estatais (Resolução nº 1.188 do CMN de 5/9/1986) e Cooperativas de Crédito (Resolução do CMN de 29/3/2004) podem fazer uso dessa poupança para empréstimos aos agricultores.

Art. 9º A cédula de crédito rural é promessa de pagamento em dinheiro, sem ou com garantia real cedularmente constituída, sob as seguintes denominações e modalidades:

- I – Cédula Rural Pignoratícia;
- II – Cédula Rural Hipotecária;
- III – Cédula Rural Pignoratícia e Hipotecária;
- IV – Nota de Crédito Rural.

Art. 10. A cédula de crédito rural é título civil, líquido e certo, exigível pela soma dela constante ou do endosso, além dos juros, da comissão de fiscalização, se houver, e demais despesas que o credor fizer para segurança, regularidade e realização de seu direito creditório (DECRETO-LEI Nº 167).

O Banco Central, por meio do Manual do Crédito Rural (MCR), regulamenta o crédito rural e normatiza os valores limites de concessão de crédito para cada atividade, procedimentos administrativos e operacionais no repasse dos recursos, procedimentos quanto às garantias e títulos cedulares, disposição sobre a Poupança Rural, entre outros, sendo instrumento largamente usado pelas instituições financeiras que compõem o SNCR.

O acesso a esse recurso é limitado a um valor máximo para cada CPF de produtor rural associado a uma matrícula de imóvel rural. De acordo com o perfil de risco do tomador, esse pode ter ou não acesso ao valor máximo. No caso da soja, o limite de crédito para a safra de 2007/2008 manteve-se em R\$ 300 mil para cada CPF. Em geral, os produtores utilizam-se dos CPFs de seus cônjuges ou filhos para poderem acessar mais do que o limite, sendo essa operação bem comum para produtores de médio a grande porte, ou seja, com mais de 500 hectares.

O instrumento chamado *Cédula do Produtor Rural* (CPR) consiste em um título cambial emitido pelo produtor, associações de produtores ou cooperativas de produção, como forma de obtenção de financiamento em troca da entrega da safra financiada e/ou redução do risco associado à volatilidade de preços das *commodities*. O crescimento do volume de transações desde seu lançamento em 1994,<sup>4</sup> demonstra sua aceitação por credores e tomadores, tornando-se um contrato de uso frequente.

Ainda que apresente custo financeiro alto, sua aceitação é justificada pela segurança jurídica que tem garantido aos credores. É legalmente caracterizado como título certo, líquido, e exigível, ou seja, em caso de descumprimento das obrigações cambiais, o credor tem seus direitos efetivados por meio da execução imediata das garantias, sem necessidade de mover ação judicial contra o devedor. Sob esse aspecto, Souza e Pimentel (2005) afirmam que tal configuração

<sup>4</sup> Título criado pela Lei nº 8.929/1994.

legal permitiu a entrada de novos agentes no sistema de crédito agrícola, como participantes da cadeia agroindustrial, bancos e fundos de investimento, gerando maior liquidez.

A CPR pode ser encontrada em três categorias, de acordo com Gonçalves et al. (2005) e Souza e Pimentel (2005):

1. **CPR física:** Criada pela Lei de 1994, esse título é utilizado por *tradings* e indústrias processadoras nas suas relações de troca com produtores. Sua emissão pelo credor (produtor) pressupõe o recebimento antecipado do valor do produto a ser colhido, com a obrigação de entrega em data e local determinados no título. Nessa modalidade, a CPR pode ser avalizada ou não por um banco e registrada na Câmara de Liquidação e Custódia (CETIP) como título cambial.
2. **CPR financeira:** a modalidade da CPR física, embora eficiente do ponto de vista de salvaguarda e mitigação de risco para ambos os lados, não permitia a incorporação de outros agentes ao processo de financiamento. Dessa forma, em 2001, com a Lei nº 10.200 foi instituída a CPR financeira. Esse instrumento, ainda que muito similar ao primeiro, elimina a necessidade de entrega física do produto, o que permitiu a circulação do título entre agentes investidores. Nesse caso, o valor físico da mercadoria no momento da liquidação é convertido em valor financeiro com base em preço futuro previamente acordado em função das expectativas dos agentes envolvidos.
3. **CPR indexada aos mercados futuros:** o Banco do Brasil lançou, em 2000, esse contrato com o intuito de permitir a captação de poupança interna e externa por meio da compra das CPRs dos produtores. Dessa forma, a CPR é indexada a um preço, que pode estar atrelado à BMF ou ao indicador ESALQ.

Embora a CPR tenha sido lançada em meados da década de 90, seu uso remonta ao início da década de 80, com a maior participação dos agentes do SAG no financiamento das atividades agropecuárias nacionais. Segundo Souza e Pimentel (2005), as chamadas CPRs de “gaveta” são, ainda hoje, largamente utilizadas nas transações entre agricultores, agroindústrias, exportadores e empresas de venda de insumos. Recebe essa denominação porque a operação não é avalizada pela instituição financeira e tampouco registrada no CETIP, porém a CPR é registrada no cartório juntamente com as garantias associadas a esse título. Estima-se que para cada CPR registrada na época do plantio tem-se a emissão de 5 CPRs de “gaveta” (Gonçalves et al., 2005).

No caso de adiantamento de insumos com revendas, a CPR é anexada à duplicata mercantil. Nesse caso, o produtor emite uma CPR no valor da compra de insumos e, na data do vencimento da duplicata, ao executar o pagamento, a CPR é liquidada. Porém, no caso do não pagamento da duplicata, a CPR é executada

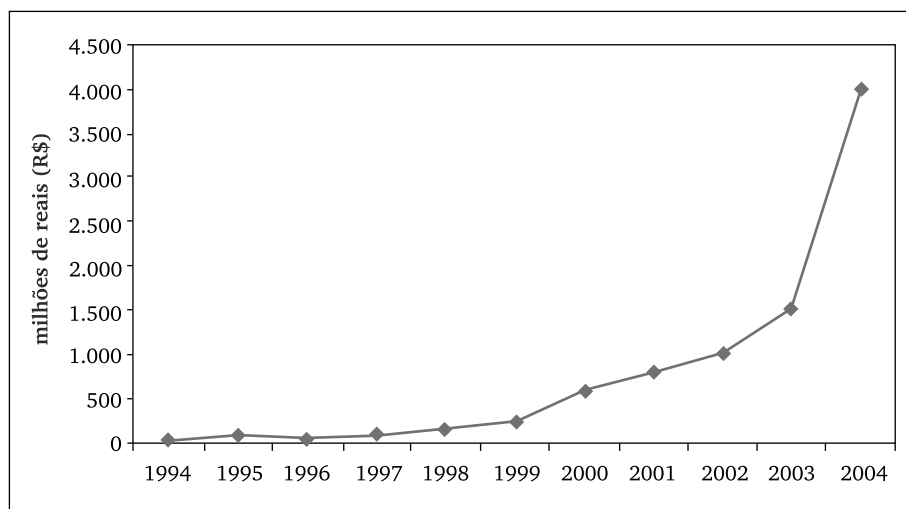
contra o agricultor e a empresa pode realizar um sequestro ou arresto dos bens penhorados na CPR, em geral, parte ou toda a safra colhida, a depender do valor da compra e do acordo realizado entre as partes.

A partir do final de 2005, o Banco do Brasil passou a comprar CPRs financeiras dos produtores, principalmente com os recursos da Poupança Rural. Nesse caso, o produtor emite o título, recebe o valor em dinheiro e a CPR fica em poder do banco. Como os recursos da Poupança Rural não têm sido suficientes para a compra das CPRs, o Banco do Brasil iniciou a emissão de LCAs (Letras de Crédito do Agronegócio), título lançado no final de 2004 com a Lei nº 11.027. As LCAs são leiloadas a investidores e podem ser compradas por corretores na BMF. No ano de 2005, houve quatro rodadas, correspondendo a 7% do volume negociado com CPRs (Banco do Brasil, 2004).

Houve resistência a usar as CPRs, uma vez que o preço do seu registro era alto. Isso ocorreu porque muitos cartórios não admitiam a CPR como título rural cobrando tarifas referentes a instrumentos particulares, como a escritura de imóveis. Foi, então, anexada uma emenda à Lei das CPRs, para que esses títulos fossem considerados como públicos e rurais. Em 2003, o preço de registro de uma CPR passou a equivaler ao custo de registro da cédula rural, instrumento do crédito rural do governo.

Com as medidas do Banco do Brasil e a queda no custo de registro, as CPRs financeiras apresentaram uma evolução significativa a partir de 2000, conforme ilustra o Gráfico 13.4.

Gráfico 13.1 – Volume de CPR negociadas pelo Banco do Brasil



Fonte: Banco do Brasil, 2004.

Os *contratos de compra e venda a termo*, ou ainda conhecidos como contratos de soja verde, podem determinar o adiantamento de recursos, quer na forma de financiamento direto quer na forma de fornecimento de insumos agrícolas da parte compradora para a parte vendedora, ou podem apenas definir o preço e a quantidade que serão comercializados após a colheita. Quando há adiantamento de recursos ao produtor são exigidas garantias reais, como, por exemplo, a propriedade rural ou a safra a ser colhida. Em geral, esses contratos, também, são garantidos por emissão de CPR que pode ter o aval do Banco do Brasil.

A partir de 1990, observa-se que foram os *contratos de compra e venda antecipada de soja* com adiantamento de recursos, que propiciaram a comercialização de insumos e o fornecimento de crédito para custeio da produção em troca dos grãos de soja a serem colhidos. Posteriormente, intensificou-se a modalidade sem a antecipação de recursos, com o objetivo único de estabelecimento do preço de venda, de forma a eliminar perdas com a oscilação do preço na época da safra. Portanto, as partes, ao realizarem contratos de venda antecipada, podem ter objetivos diversos: evitar o risco de oscilação de preço e/ou obter financiamento para a safra, o que significa dizer que pelo menos dois elementos podem estar sendo transacionados: risco e/ou crédito.

Rezende (2007) identificou a tendência para quebras contratuais por parte dos produtores em períodos de picos de alta dos preços no mercado *spot*, como ocorrido nas safras de 2002/2003 e 2003/2004 principalmente na região Centro-Oeste do Brasil, sinalizando, negativamente, às indústrias que reduziram a utilização do contrato de soja verde nas transações efetuadas nas safras futuras. Como resposta às quebras, as indústrias realizam os contratos apenas com aqueles com reputação positiva, porém exigem-se mais garantias e os critérios de seleção e monitoramento são mais rigorosos. Tais fatores elevam o custo de transação, gerando ineficiência na alocação do crédito e no desenvolvimento da atividade agrícola.

Vale serem ressaltados alguns fatores que favoreceram a entrada das empresas do SAG na oferta de crédito aos produtores por meio do *trade credit*. Tais fatores podem ser usados de forma isolada ou em conjunto por essas empresas na oferta de crédito aos produtores rurais, sendo: (i) acesso a crédito internacional mais barato do que o doméstico: isso ocorre devido ao fato de as empresas multinacionais terem acesso a linhas de crédito em mercados desenvolvidos com taxas de juros inferiores às do Brasil; (ii) utilização de instrumentos de proteção (operações de *hedging*) e maior acesso às informações relevantes sobre os preços *spot* e futuro comparativamente ao produtor; e (iii) adiantamentos de contratos de câmbio (ACCs) referentes às operações de exportação.

Há, ainda, os chamados *títulos dos agronegócios*, lançados em dezembro de 2004 pela Lei nº 11.027/04. Tais instrumentos se propõem a aumentar os canais de comercialização e financiamento aos produtores, bem como permitir que os agentes financiadores, indústrias e *tradings* disponham de mecanismos de finan-

ciamento assegurados pela lei, minimizando o risco da operação. O estudo mais detalhado dessas ferramentas por operadores e estudiosos do crédito agrícola sugere falhas estruturais, que devem ser ajustadas com base no seu uso sem que haja prejuízo à incorporação gradual desses novos instrumentos pelos agentes em suas operações de crédito (Gonçalves et al., 2005).

Sobre o desempenho das formas de financiamento alternativas ao crédito rural oficial, a Agronalisys (2005) concluiu que: (a) as CPRs estão sendo negociadas a taxas de juros superiores às cobradas no crédito livre e (b) as taxas de juros cobradas nos novos instrumentos privados de financiamento foram inferiores às taxas de juros das CPRs e do crédito livre, o que deverá torná-los atrativos no mercado.

Os instrumentos até aqui mencionados destinam-se à agricultura empresarial. Há outra categoria considerada pelo governo denominada agricultura familiar. No governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, foi instituído um programa federal de crédito rural para atender exclusivamente esse segmento da agricultura brasileira, intitulado Programa Nacional da Agricultura Familiar (PRONAF). Para ser beneficiário do programa, o produtor deve desenvolver suas atividades com o emprego direto da sua força de trabalho e de sua família. Há um processo de qualificação para ser integrado o programa por meio da Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP). Além desse programa, há, também, o Programa de Geração de Emprego e Renda Rural, do qual podem participar produtores que possuam renda bruta anual de até R\$ 220 mil e tenham 80% da renda oriunda da atividade agropecuária ou extrativa vegetal (BANCO DO BRASIL, 2007).

Tais programas vêm recebendo aportes crescentes do atual governo, em continuidade à política agrícola disseminada desde os anos 90, que prega maior presença do Estado no subsídio à agricultura familiar, reduzindo seus esforços de apoio à agricultura empresarial. Analisando a carteira de crédito do Banco do Brasil, maior credor da agricultura brasileira, o volume de crédito para os programas PRONAF e PROGER cresceu 424%, enquanto para o custeio da agricultura empresarial o crescimento foi de 209%, no período entre setembro de 2004 a setembro de 2007 (BANCO DO BRASIL, 2007).

### **13.3 Minicase: Rabobank no Brasil**

Quando o Sr. Teun de Boon aportou no Brasil em 1989 para abrir um escritório de representação do Rabobank no Brasil provavelmente não tinha a dimensão que, passadas três décadas, sua iniciativa culminaria em um banco com ativos na ordem de US\$ 8,5 bilhões, 500 empregados, 15 agências e uma história de sucesso calcada em três pilares: (1) entendimento do mercado local e suas idiosincrasias, (2) atendimento focado nas necessidades dos participantes da cadeia agroindustrial brasileira, (3) aposta na capacidade de empreendedorismo dos produtores rurais brasileiros.



Iniciar uma operação em um novo país é por si um daqueles desafios que poucos executivos tomam a dianteira. No caso do Sr. Boon, somava-se o fato de este país ser o Brasil, com os aparatos burocráticos e institucionais que sempre desanimam muitos empresários e investidores globais. A estratégia escolhida foi emprestar ao agronegócio por meio de operações com bancos comerciais locais, reduzindo o risco de atuar diretamente com o produtor ou com as empresas do agronegócio, sem antes conhecer melhor o intrincado ambiente de negócio brasileiro.

O próximo passo foi, ainda na década de 90, atuar diretamente com as empresas do agronegócio brasileiro, *upstream* e *downstream*, ou seja, *tradings* e seus clientes, bem como indústrias de insumo. Uma forma cautelosa de atuação, na medida em que essas empresas, em sua maioria, são multinacionais com sistemas consolidados de governança e estruturas financeiras sólidas.

A partir da obtenção da licença bancária, o Rabobank pôde ampliar sua oferta de produtos, passando a trabalhar com ACCs, derivativos, fechamentos de câmbio, operações com BNDES, entre outros. A configuração como instituição financeira permitiu gerar produtos adaptados à realidade brasileira, e, portanto, atender à demanda de empresas de diversos segmentos, não somente ao agronegócio.

Esse direcionamento mostrou-se bem-sucedido, garantindo altas margens ao banco e seus acionistas. Entretanto, o cenário do início dos anos 2000 mostrou-se desafiador a essa posição estratégica, uma vez que o risco Brasil elevou-se a patamares críticos e a confiança passou a ser moeda escassa, afetando diretamente os negócios do banco e, por consequência, suas margens. Nesse momento, o banco percebeu que uma nova estratégia deveria ser forjada e o questionamento central foi: o Rabobank no Brasil adotaria uma estratégia focalizada no atendimento a um segmento específico, o agronegócio, ou em um produto que pudesse atender diversos segmentos?

A decisão foi voltar-se para a cadeia agroindustrial, em consonância com a atuação global do banco. Essa guinada mostrou-se acertada, na medida em que as margens voltaram a subir e a marca Rabobank foi sendo associada cada vez mais ao universo do agronegócio. Naquela época o banco chamava-se Raibobank, numa tentativa de reduzir o estranhamento com o nome original pelo prefixo “rabo”. Entretanto, essa denominação foi mostrando-se desnecessária, pela associação positiva que os próprios clientes faziam da filial brasileira com a marca global. Dessa forma, adotou-se em definitivo a marca Rabobank para a operação local.

Até esse momento, a empresa havia se esquivado do arriscado e fragmentado segmento de pessoa física do agronegócio, ou seja, os produtores rurais. Entretanto, uma nova aposta foi feita e, dessa vez, utilizou de um exemplo bem-sucedido dentro da própria companhia: a operação na Austrália. Mas a dúvida que permeava a mente dos executivos responsáveis por esse projeto girava em torno da replicabilidade no ambiente brasileiro. A operação australiana estava calcada em dois pilares: um produto único e que atendessem às necessidades do produtor rural australiano. Mas para isso funcionar, a condição fundamental era que a equi-

pe operacional compreendesse bem o negócio rural, e, portanto, fosse capaz de avaliar a capacidade empreendedora do produtor. Foi exatamente esse o ponto inserido à realidade brasileira. A experiência australiana demonstrou a importância de ter uma visão de longo prazo considerando as oscilações inerentes ao agronegócio. Além da contratação e formação de especialistas para o atendimento a este público, tornou-se fundamental que o acionista do Rabobank apostasse e compreendesse as idiosincrasias deste segmento.

A estratégia mais uma vez mostrou-se acertada. No período de 2000 a 2004, o Rabobank dobrou sua receita e, em 2012, o banco tinha alcançado um resultado 18 vezes maior do que no início dos anos 2000. Nem mesmo a crise de 2008 afetou essa ascendência, demonstrando que as estratégias adotadas foram sendo construídas com um senso de adaptação e cautela.

Novos desafios se colocam diante do Rabobank no Brasil: como integrar a operação local à cadeia agroindustrial global, atendendo a demanda crescente das empresas brasileiras multinacionais? Como formar equipes no âmbito global para atender às necessidades de internacionalização dos clientes locais? A despeito desses e tantos outros desafios, os executivos-empresendedores do Rabobank no Brasil demonstraram a capacidade exitosa de se inserir no agronegócio brasileiro, acompanhando e financiando o crescimento da agroindústria quanto da agricultura brasileira, participando ativamente da construção de um sistema de crédito rural adaptado à realidade institucional e econômica do Brasil.

### Questões para debate

1. Quais eram os riscos *ex ante* e *ex post* que foram evitados no início da operação do Rabobank no Brasil, quando a organização decidiu por não emprestar direto ao produtor rural?
2. Ao compreender que era necessário ter especialistas para atender diretamente ao produtor rural, o Banco estava procurando reduzir a assimetria informacional nesta transação. Como isso pode ser feito em termos práticos?
3. O *case* demonstra a relação direta entre o ambiente de negócios de um país e a necessidade de adaptação da organização às regras do jogo locais. Para o sistema financeiro, em que medida as instituições importam?

### Referências

ALMEIDA, Alvinio. *Mercados informais como fonte alternativa de liquidez para os agricultores*. Piracicaba, 1994. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo.

ALMEIDA, Luciana. *Ambiente institucional e contratos de crédito agrícola: três estudos críticos*. São Paulo, 2008. Tese (Doutorado em Economia de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

ARIDA, Pérsio; BACHA, Edmar Lisboa; LARA-RESENDE, André. Credit, Interest, and Jurisdictional Uncertainty: conjectures on the cases of Brazil. In: *Inflation targeting and Debt: the Case of Brazil*. New York: MIT Press, 2004.

BAKER, George; GIBBONS, Robert; MURPHY, Kevin J. Relational contracts and the theory of the firm, *Quarterly Journal of Economics*, v. 117, nº 1, p. 39-84, 2002.

BALAKRISHNAN, Srinivasan; FOX, Isaac. Asset specificity, firm heterogeneity and capital structure. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 3-16, 1993.

BANCO DO BRASIL. Evolução histórica do crédito rural. In: Revista da Política Agrícola, ano 13, p. 10-17, Brasília, secretaria de política agrícola, 2004.

\_\_\_\_\_. Informação sobre Pronaf e Proger Rural. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 20 julho 2007.

BANCO MUNDIAL. *Access to financial services in Brazil*. Washington: The World Bank, 2005.

BARRY, Peter J.; STEVEN, Sonka T.; LAJILI, Kaouthar. Vertical coordination, financial structure, and the changing theory of the firm. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 74, nº 5, p. 1219-1225, dez. 1992.

BARZEL, Yoram. Measurement cost and the organization of markets. *Journal of Law and Economics*, 25. p. 27-48, Apr. 1982.

CHADDAD, Fábio Ribeiro; LAZZARINI, Sérgio Giovanetti. Relações contratuais de crédito agrícola e o papel dos agentes financeiros privados: teoria e evidências dos EUA. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 41, nº 3, p. 29-52, 2003.

FACHADA, Pedro; FIGUEIREDO, Luiz Fernando; LUNDBERG, Eduardo. *Sistema judicial e mercado de crédito no Brasil*. Brasília: Notas Técnicas do Banco Central do Brasil, nº 35, maio 2003.

FERRIS, Stephen J. A transaction theory of trade credit use. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 96, nº 2, p. 243-270, May 1981.

GASQUES, José Garcia; VERDE, Carlos Monteiro V. *Novas fontes de recursos, propostas e experiências do financiamento rural*. IPEA. Brasília. Texto para discussão nº 392, 1995.

GONÇALVES, José Sidney; RESENDE, José Venâncio; MARTIN, Nelson Batista; VEGRO, Celso Luis R. *Novos títulos financeiros dos agronegócios e o novo padrão do financiamento setorial*. IEA, São Paulo. 2005. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=2001>>. Acesso em: 2007.

IBGE. *Censo agropecuário 2007*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 8 jan. 2008.

JIMENEZ, Gabriel; SAURINA, Jesús. Collateral, type of lender and relationship banking as determinants of credit risk. *Journal of Banking and Finance*, v. 28, nº 9, p. 2191-2212, 2004.

MÉNARD, Claude. The economics of hybrids organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v. 160, p. 345-376, 2004.

NÉRI, Marcelo C.; GIOVANINI, Fabiano S. Negócios nãnicos, garantias e acesso a crédito. *Revista Economia Contemporânea*. Rio de Janeiro, v. 9, n° 3, p. 615-642, set./dez. 2005.

NEVES, Marcos F. Marketing and networks contracts (agreements). *Journal on Chain and Network Science*. 2003.

OZAKI, Vitor A. *Métodos atuariais aplicados à determinação da taxa de prêmio de contratos de seguro agrícola: um estudo de caso*. Piracicaba, 2005. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo, São Paulo.

PETERSEN, Mitchell A.; RAJAN, Raghuram G. *Trade credit: theories and evidence*. *NBER working paper n° 5602*, June 1996.

PINHEIRO, Armando C. *Judiciário, reforma e economia: a visão dos magistrados*. IPEA, Texto para discussão n° 966, jun. 2003.

\_\_\_\_\_; CABRAL, Célia. *Mercado de crédito no Brasil: papel do judiciário e de outras instituições*. Ensaio BNDES, n° 9, 1998.

SAYAD, João. *Crédito rural no Brasil*. Brasília: Ministério da Agricultura, 1978.

SPOLADOR, Humberto F. S. *Reflexões sobre a experiência brasileira de financiamento da agricultura*. Piracicaba, 2001. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo, São Paulo.

STIGLITZ, Joseph E.; WEISS, Andrew. Credit rationing in markets with imperfect information. *American Economic Review*, v. 71, p. 393-410, 1981.

TITMAN, Sheridan; WESSELS, Roberto. The determinant of capital structure choice. *The Journal of Finance*, v. 43, n° 1, p. 1-19, Mar. 1988.

WILLIAMSON, Oliver. Corporate finance and corporate governance. *Journal of Finance*, n° 43, p. 567-591, 1988.

WATANABE, Kassia. *Relações contratuais no agribusiness*. Pisa, 2007. Tese (Doutorado em Ciências Políticas) – Classe Accademica di Scienze Sociali, Scuola Superiore di Studi Universitari e di perfezionamento Sant'anna di Pisa.

# 14

## Corporação Agrícola: Uma Análise do Modelo de Negócios no Brasil

---

*Antonio Carlos Lima Nogueira  
Decio Zylbersztajn*

A atividade agrícola, tradicionalmente estruturada com base em organizações familiares e registrada em nome do produtor, está se transformando em todo o mundo e no Brasil em particular. A partir do crescimento dos mercados de *commodities* e da subsequente valorização dos ativos de terra, surgiram empresas que operam com gestão profissional em grandes áreas, em geral em mais de uma localidade e explorando economias de escala e escopo. Nesses casos, as necessidades de capital extrapolam a possibilidade de investidores individuais, levando à criação de corporações de capital, com a inclusão de grupos de investidores, fundos de investimento ou mercado de ações como fontes de recursos.

Além da estrutura de propriedade de capital diversificada, as corporações agrícolas adotam arranjos complexos para coordenar as suas atividades. Observa-se a ocorrência de arrendamento de terras, a subcontratação de serviços de plantio, produção e colheita, além de arranjos inovadores que podem incluir a realização de contratos de produção com outros produtores menores, além da produção própria. A evolução do agronegócio no Brasil indica a participação crescente das corporações agrícolas (FREITAS JR., 2013a, 2013b).

Este capítulo tem por objetivo responder às seguintes questões:

- Quais são tipos de empresas atuantes no agronegócio?
- Qual é o grau de integração vertical de cada tipo de empresa nas etapas do agronegócio?
- Quais são os componentes básicos do modelo de negócios de uma corporação agrícola?
- Como é o modelo de negócios das principais corporações agrícolas no Brasil?

## 14.1 Tipos de empresa no agronegócio

Nesta seção discutimos a evolução recente do agronegócio brasileiro e apresentamos uma comparação entre as fazendas tradicionais (registradas pelo produtor) e os tipos de empresas do setor, considerando as cooperativas, empresas limitadas e empresas de sociedade por ações. Serão apresentados alguns dados sobre o desempenho econômico dessas formas e as diferenças em relação às fazendas tradicionais.

A partir da década de 1990, o agronegócio brasileiro apresentou uma aceleração nas taxas anuais de crescimento na produção, principalmente por meio de ganhos em produtividade. Os determinantes desse desempenho foram crescimento da demanda externa por grãos, recuperação de áreas degradadas, uso intenso de tecnologias de produção, capacitação dos produtores, ambiente institucional favorável e crédito disponível.

Um indicador útil para se avaliar a contínua expansão do agronegócio até o presente é o Valor Bruto da Produção (VBP), calculado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Em estimativa de março de 2013, o VBP das principais culturas brasileiras atingiu R\$ 270,36 bilhões, alta de 9,8% sobre o resultado de 2012, quando atingiu R\$ 246,2 bilhões. O resultado confirma a tendência de crescimento consistente que se observa desde o ano de 2006, que apresentou o valor de R\$ 156,6 bilhões (Nogueira, 2013).

Enquanto os recursos naturais sempre estiveram disponíveis, os avanços em tecnologia e capacitação resultam dos esforços de instituições públicas de ensino, pesquisa e extensão, assim como de empresas privadas, principalmente de insumos agrícolas. As tecnologias de maior impacto estão relacionadas a adubação e correção de solos, defensivos agrícolas, nutrição animal e melhoramento genético convencional ou por técnicas de biotecnologia.

As tecnologias presentes em produtos e técnicas são transferidas aos produtores por meio de extensão rural de entidades públicas ou estratégias de vendas das empresas privadas. Os resultados agregados de produção parecem indicar que a maioria dos produtores brasileiros tem a capacitação necessária para conduzir a atividade agropecuária com eficiência, pelo menos no que se refere ao volume e eficiência da produção.

Se as propriedades agrícolas mais competitivas conseguem alto desempenho de produção e produtividade, não se pode garantir que a mesma excelência esteja presente na gestão dessas unidades. Considerando-se que a maioria das propriedades tem governança familiar e registro vinculado a um produtor rural, que é pessoa física, pode-se esperar a ocorrência de dificuldades de gestão desses empreendimentos.

As dificuldades do produtor decorrem da necessidade de administrar não somente as atividades intrínsecas à produção, como compra de insumos, preparo

de solo, plantio e colheita, mas também as atividades de suporte, como a gestão de recursos humanos, finanças e controladoria e vendas. Além da complexidade de gestão para acompanhar inovações tecnológicas e as pressões competitivas de fornecedores e compradores, um dos principais riscos para a gestão financeira nas fazendas é a falta de barreiras entre os patrimônios e fluxos de caixa do produtor e do negócio rural.

A forma organizacional de empresa mais antiga no agronegócio é a cooperativa. Trata-se de uma associação entre produtores para realizar atividades econômicas que sejam de interesse do grupo, como a comercialização da produção, compra conjunta de insumos, processamento industrial ou serviços de treinamento e transferência de tecnologias. A base da cooperativa é a solidariedade e a igualdade entre os membros, que se reflete na distribuição uniforme das cotas e processos de votação paritária para a tomada de decisões.

Além da cooperativa, também estão presentes no agronegócio as empresas limitadas ou sociedades anônimas. A empresa limitada, ou sociedade empresária, é aquela onde se exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços, constituindo elemento de empresa. Dessa forma, podemos dizer que sociedade empresária é a reunião de dois empresários ou mais, para a exploração, em conjunto, de atividades econômicas. Os sócios respondem de forma limitada ao capital social da empresa, pelas dívidas contraídas no exercício da sua atividade perante os seus credores (BRASIL, 2002).

No caso da sociedade anônima (S.A.), o capital é distribuído em ações e a responsabilidade de cada sócio, ou acionista, é correspondente a quantidade e valor das ações que ele possui. As ações podem ser negociadas diretamente ou em bolsas de ações. Neste último caso, a distribuição das ações permite a captação de recursos por meio da pulverização da propriedade entre muitos agentes. A variação do preço da ação reflete a demanda pelo papel e as expectativas do desempenho futuro da empresa por parte de operadores e analistas de mercado. Neste capítulo, considera-se que a corporação agrícola pode ser uma empresa limitada ou sociedade anônima.

A natureza jurídica de empresa limitada ou sociedade por ações pode resultar em um modo de operação diferente das fazendas tradicionais. Aparentemente, esse tipo de organização teria melhores condições para aprimorar a gestão da produção agrícola e o relacionamento com fornecedores, compradores e instituições financeiras, gerando uma influência positiva na eficiência no agronegócio brasileiro.

Para avaliar as razões da preferência dos produtores pela atuação como pessoa física em relação ao registro de empresa, Roveri (2007) entrevistou agricultores e fornecedores de serviços, além de simular a carga tributária de cada opção. Os resultados indicaram que a natureza jurídica é indiferente para os fornecido-

res de insumos, que consideram o histórico de relacionamento com o produtor. Para as instituições financeiras parece ser mais seguro emprestar para empresas pela maior facilidade de recuperar garantias no caso de inadimplência. Os produtores relataram o costume de atuação como pessoa física e o desconhecimento sobre eventuais vantagens da pessoa jurídica. As simulações indicaram menor incidência tributária para empresas em relação à pessoa física.

## 14.2 Desempenho e integração vertical das empresas no agronegócio

Um indicador da presença das empresas no agronegócio é apresentado no levantamento da revista *Exame Melhores e Maiores* de 2012. Foram identificadas 95 empresas como as maiores no setor de produção agropecuária, considerando o valor das vendas no ano, que totaliza USD 43,4 bilhões (Tabela 14.1). Observa-se que, nesse grupo, as cooperativas somam 42 unidades (44,2%) e são responsáveis por USD 20,1 bilhões (46,3%), as empresas limitadas são 16 (16,8%) e vendas de USD 9,06 bilhões (20,8%) e as empresas S.A. atingem 37 (38,9%) casos, com vendas de USD 14,2 bilhões (32,7%). Os dados sugerem que as empresas limitadas apresentam a maior escala média de vendas, seguidas pelas cooperativas e pelas empresas S.A. em terceiro lugar.

Tabela 14.1 – Quantidade e vendas das maiores empresas em produção agropecuária no Brasil

Tipo de Empresa/País de Controle	Quantidade	Vendas (US\$ milhões)
<b>Cooperativa</b>	<b>42</b>	<b>20120,0</b>
Brasil	42	20120,0
<b>Empresa Ltda.</b>	<b>16</b>	<b>9058,3</b>
Brasil	13	3098,4
EUA	2	5725,3
Suíça	1	234,6
<b>Empresa S.A.</b>	<b>37</b>	<b>14252,1</b>
Argentina	1	68,8
Brasil	33	8809,1
França	2	5295,3
Itália	1	78,9
<b>Total geral</b>	<b>95</b>	<b>43430,4</b>

Fonte: Melhores e Maiores (2012).



Outra característica a se destacar é a predominância de controle brasileiro do capital em termos de quantidade de empresas. Por outro lado, algumas empresas limitadas e S.A. de outros países apresentam escalas elevadas, conforme identificado na análise de cada tipo de empresa, apresentado a seguir.

Tabela 14.2 – As maiores cooperativas em produção agropecuária no Brasil

Nome	Cidade	Vendas – US\$ milhões	Agropecuária	Indústria
Coamo	Campo Mourão-PR	3.395,80	Sim	Sim
C. Vale	Palotina-PR	1.600,60	Sim	Sim
Lar	Medianeira-PR	1.113,40	Sim	Sim
Cocamar	Maringá-PR	1.075,30	Sim	Sim
Comigo	Rio Verde-GO	1.045,10	Sim	Sim
Coop. Agrária	Guarapuava-PR	995,4	Sim	Sim
Copacol	Cafelândia-PR	771,4	Sim	Sim
Castrolanda	Castro-PR	750,7	Sim	Sim
Integrada	Londrina-PR	745,7	Sim	Sim
Cooperalfa	Chapecó-SC	715,6	Sim	Sim
Coopavel	Cascavel-PR	704,3	Sim	Sim
Frimesa	Medianeira-PR	621,2	Sim	Sim
Cotrijal	Não-Me-Toque-RS	449,3	Sim	Sim
Cocari	Mandaguari-PR	404,3	Sim	Sim
Copagrill	Mal. Cândido Rondon-PR	364,7	Sim	Sim
Coasul	São João-PR	326,9	Sim	Sim
Copérdia	Concórdia-SC	307,4	Sim	
Coplacana	Piracicaba-SP	302,7	Sim	
Languiru	Teutônia-RS	300,4	Sim	Sim
Capal	Arapoti-PR	286,3	Sim	Sim
Cotripal	Panambi-RS	283,0	Sim	Sim
Cosuel	Encantado-RS	270,8	Sim	
Cotriel	Espumoso-RS	235,6	Sim	Sim
Cooparaíso	S. Sebastião do Paraíso-MG	235,3	Sim	
Camda	Adamantina-SP	218,2	Sim	Sim
Copasul	Naviraí-MS	211,6	Sim	
Bom Jesus	Lapa-PR	194,9	Sim	Sim
Minasul	Varginha-MG	193,2	Sim	

Nome	Cidade	Vendas – US\$ milhões	Agropecuária	Indústria
Holambra	Paranapanema-SP	191,8	Sim	Sim
Capebe	Boa Esperança-MG	173,3	Sim	
Agropan	Tupanciretã-RS	159,1	Sim	
Coopermil	Santa Rosa-RS	158,0	Sim	Sim
Coplana	Guariba-SP	157,2	Sim	Sim
Camnpal	Nova Palma-RS	149,3	Sim	Sim
Cotrisel	São Sepé-RS	148,1	Sim	
Cravil	Rio do Sul-SC	146,2	Sim	
Expocaccer	Patrocínio-MG	143,7	Sim	
Cotricampo	Campo Novo-RS	134,7	Sim	Sim
Cooperja	Jacinto Machado-SC	132,4	Sim	Sim
Coopa	Patrocínio-MG	120,9	Sim	
Selita	Cachoeiro de Itapemirim-ES	97,8	Sim	Sim
Cooprata	Prata-MG	88,4	Sim	

Fonte: Melhores e Maiores (2012).

As cinco maiores cooperativas apresentaram vendas acima de USD 1 bilhão em 2012 e se encontram entre as maiores empresas em produção agropecuária (Tabela 14.2). Nesse grupo a Coamo aparece em primeiro lugar, com vendas de USD 3,4 bilhões, enquanto o valor médio das vendas é de USD 479,0 mil. Outra característica relevante da lista é a presença de 15 cooperativas do Paraná, posicionadas na metade superior. Com relação à integração vertical nas etapas do agronegócio, os dados indicam a atuação das cooperativas em Agropecuária e Indústria. Foram identificadas 29 organizações (69,0%) que operam em ambas as etapas. Como a origem dessas cooperativas está na associação entre produtores, a presença na etapa de indústria indica um movimento de integração vertical para frente, geralmente para aumentar as margens da operação com o processamento da produção.

Tabela 14.3 – As maiores empresas Ltda. em produção agropecuária no Brasil

Nome	Cidade	Vendas – US\$ milhões	Insumos	Agrope- cuária	Indústria
ADM*	São Paulo-SP	5.440,00		Sim	
Belagrícola	Londrina-PR	867,3		Sim	
Rodopa Alimentos	Barueri-SP	475,8		Sim	Sim
Kaefer Agro Industrial	Cascavel-PR	358,4		Sim	Sim
Agropecuária Maggi	Cuiabá-MT	348,5		Sim	
Nutron*	Campinas-SP	285,3		Sim	Sim
Syngenta Seeds**	São Paulo-SP	234,6	Sim	Sim	
Grupo Colombo	Santa Adélia-SP	188,9		Sim	
Mínuano	Lajeado-RS	151,8		Sim	Sim
Brasília Alimentos	Sta. Cruz do Rio Pardo-SP	136,2		Sim	Sim
Granjas Cialne	Fortaleza-CE	123,0		Sim	Sim
Quatá	Lençóis Paulista-SP	102,7		Sim	
Cerealista Rosalito	Sta. Cruz do Rio Pardo-SP	101,8		Sim	
Fazenda Paiaguás	Porto Alegre-RS	86,2		Sim	Sim
São João Alimentos	Sta. Cruz do Rio Pardo-SP	79,7		Sim	
Fazenda Parnaíba	Porto Alegre-RS	78,1		Sim	

Obs.: (\*) Controle com origem nos EUA, (\*\*) Controle com origem na Suíça.

Fonte: Melhores e Maiores (2012).

O grupo das maiores empresas limitadas é formado por 16 casos, apresentados na Tabela 14.3. O destaque é a empresa ADM, com vendas de USD 5,4 bilhões em 2012, ocupando a primeira colocação geral, incluindo as cooperativas e as empresas S.A. As demais empresas relatam vendas abaixo de USD 1 bilhão, com máximo de USD 867,1 mil e mínimo de USD 78,1 mil. A média de vendas do grupo é de USD 566,1 mil, mas com a exclusão da ADM o valor se reduz a USD 241,22 mil.

Sobre a integração vertical, observa-se que oito empresas limitadas (43,7%) operam em mais de uma etapa do agronegócio, sendo uma na área de insumos e sete na indústria. No caso de empresas com foco em alimentos industrializados, pode-se conjecturar sobre a ocorrência de movimentos de integração para trás, na agropecuária, em algum momento da história da organização.

A Melhores e Maiores (2012) identificou 36 unidades como as maiores empresas S.A. em produção agropecuária (Tabela 14.4). As três primeiras da lista apresentaram vendas acima de USD 1 bilhão, com destaque para a Luis Dreyfus,

com USD 4,7 bilhões. O valor de vendas médio é foi de USD 385,2 milhões para o grupo total, mas fica reduzido a USD 264,2 milhões com a exclusão da primeira colocada. O nível médio de vendas com a exclusão da maior empresa situa-se próximo ao obtido com o conjunto de empresas limitadas, com a mesma exclusão, que é de USD 241,2 milhões.

Entre as empresas S.A., foram identificados 23 casos (62%) com atividade na etapa de indústria e apenas uma que atua em insumos. Para os casos de empresas com atuação na indústria, vale a mesma hipótese de integração vertical para trás formulada para as empresas limitadas. A coluna sobre negócios em bolsa revela que apenas quatro empresas S.A. adotam essa opção. Trata-se de uma questão intrigante saber as razões para a constituição de empresas em regime de S.A. sem a negociação de ações em bolsa. As possíveis explicações podem estar relacionadas aos elevados custos para a abertura do capital e da manutenção de relações com investidores ou à baixa confiança no mercado de ações brasileiro como fonte de captação de recursos ou avaliador da empresa.

Tabela 14.4 – As maiores empresas S.A. em produção agropecuária no Brasil

Nome	Cidade	Vendas – US\$ Milhões	Insumos	Agrope- cuária	Indús- tria	Negócios Bolsa
Louis Dreyfus*	São Paulo-SP	4.740,70		Sim		
Frig. Minerva	Barretos-SP	1.897,30		Sim	Sim	Sim
Caramuru	Itumbiara-GO	1.373,30		Sim	Sim	
Algar Agro	Uberlândia-MG	813,4		Sim	Sim	
LDC Agroindustrial*	São Paulo-SP	554,6		Sim	Sim	
Oleoplan	São Leopoldo-RS	535,5		Sim	Sim	
Josapar	Porto Alegre-RS	459,3		Sim		Sim
SLC Agrícola	Porto Alegre-RS	305,4		Sim		Sim
Superfrango	Itaberaí-GO	246,7		Sim	Sim	
Frisa	Colatina-ES	245,8		Sim	Sim	
Nutriza	Pires do Rio-GO	214,4		Sim	Sim	
Asa Alimentos	Brasília-DF	204,0		Sim	Sim	
Agrogen	Montenegro-RS	184,3		Sim	Sim	
Sococo	Maceió-AL	176,9		Sim	Sim	
Guabi	Campinas-SP	169,9		Sim	Sim	
Plant Bem	Maringá-PR	164,0	Sim	Sim		
Motriza	Porto Alegre-RS	144,3		Sim	Sim	
Supra	São Leopoldo-RS	143,3		Sim	Sim	
Leite Betania	Fortaleza-CE	141,5		Sim	Sim	
Rações Total	Três Corações-MG	135,5		Sim	Sim	

Nome	Cidade	Vendas – US\$ Milhões	Insumos	Agropecuária	Indústria	Negócios Bolsa
Santa Helena	Ribeirão Preto-SP	126,3		Sim	Sim	
Centro Oeste Rações	Campinas-SP	125,7		Sim	Sim	
Agrinvest	Ribeirão Preto-SP	98,3		Sim		
Saudali	Ponte Nova-MG	93,5		Sim	Sim	
Agroterenas	Par. Paulista-SP	91,7		Sim		
Agrop. NS Carmo	Ariranha-SP	88,5		Sim		
Agrovale	Juazeiro-BA	81,9		Sim	Sim	
Fábrica São João	Pirassununga-SP	78,9		Sim	Sim	
Realcafé	Viana-ES	78,1		Sim	Sim	
Granfino	Nova Iguaçu-RJ	69,6		Sim	Sim	
Queiroz Galvão Alim.	São Paulo-SP	69,2		Sim	Sim	
BrasilAgro**	São Paulo-SP	68,8		Sim		Sim
Moinho Santa Clara	S. C. do Sul-SP	68,2		Sim	Sim	
Frinal	Garibaldi-RS	68,0		Sim	Sim	
Agrosul Alimentos	São Seb. Caí-RS	66,0		Sim	Sim	
Usina Bandeirantes	Bandeirantes-PR	65,1		Sim	Sim	
Barbosa e Marques	G. Valadares-MG	64,2		Sim		

Obs.: (\*) Controle com origem na França, (\*\*) Controle com origem na Argentina.

Fonte: Melhores e Maiores (2012).

Uma avaliação geral sobre o desempenho das maiores empresas no agronegócio brasileiro revela uma predominância ou vantagem das cooperativas em quantidade e no valor médio das vendas. As empresas S.A. aparecem em segundo lugar tanto em quantidade quanto em valor médio de vendas. Em terceiro lugar, está o grupo de empresas limitadas, ainda que o valor médio de vendas esteja mais próximo das empresas S.A. do que das cooperativas. Nos três grupos observa-se que o percentual de empresas que operam em mais de uma etapa é relevante, sendo maior entre as cooperativas, seguidas pelas empresas S.A. e pelas empresas limitadas.

Na próxima seção apresenta-se um método para a análise do modelo de negócios da corporação agrícola.

### 14.3 Os componentes do modelo de negócios da corporação agrícola

As empresas agrícolas estão presentes há décadas no Brasil, principalmente em culturas que apresentam integração vertical da produção agrícola com o pro-

cessamento industrial. Os exemplos de integração vertical são as florestas plantadas pertencentes a empresas de papel e celulose e usinas sucroalcooleiras com áreas de produção próprias. Nessas culturas também se observa a coordenação estritamente coordenada, na qual um processador estabelece contratos de fornecimento com terceiros com alto grau de coordenação, de forma que o sistema produtivo opera como se fosse uma firma única (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999). Além dos sistemas agroindustriais citados, isso ocorre nas áreas de aves, suínos e fumo, com os contratos de integração com produtores pessoa física.

Na corporação agrícola, a existência de estruturas organizacionais formais pode favorecer os processos de tomada de decisão e a alocação de recursos em projetos coerentes com as estratégias da empresa, em comparação com fazendas geridas de forma centralizada pelo produtor. A elaboração de relatórios de fluxo de caixa e balanços patrimoniais passíveis de avaliação por investidores resulta em maior transparência e redução dos riscos na gestão financeira, em relação aos controles simplificados exigidos pelos bancos do produtor rural.

A natureza jurídica de empresa pode facilitar o acesso a linhas de financiamento de longo prazo de bancos de fomento, recursos de investidores individuais, empresas, fundos de “*private equity*” ou de previdência privada, nacionais ou estrangeiros.

A despeito da importância crescente das corporações agrícolas, elas ainda são pouco conhecidas, visto que a literatura de economia das organizações agrícolas é escassa sobre o tema. Pelo menos dois aspectos dessa população de empresas são particularmente relevantes. O primeiro é a estrutura de propriedade do capital, que envolve os tipos de empresa (limitada ou de capital aberto) e as relações cruzadas entre os grupos econômicos controladores (fundos de capital, empresas internacionais). Esse mapeamento permite a avaliação das estratégias dos grupos na aquisição e gestão de ativos no agronegócio, seguindo a abordagem dos estudos de Burt (1980) e Karantininis (2007).

O segundo aspecto é a estrutura de coordenação em termos de mecanismos de governança adotados (coordenação vertical e horizontal), tendo em vista as eventuais diferenças em relação às fazendas tradicionais.

As estruturas de coordenação vertical podem ser analisadas para as seguintes transações: acesso à terra, acesso ao crédito, suprimento de sementes, suprimento de adubos e defensivos, serviços de preparo de solo e plantio, serviços de manejo, serviços de colheita. Os arranjos institucionais adotados em cada caso podem ser classificados em mercado, contratos de longo prazo ou integração vertical, seguindo-se a abordagem de Williamson (1991).

Uma das transações críticas para a corporação agrícola é o acesso à terra. A decisão sobre o grau de integração vertical, além de considerar os aspectos de eficiência em custos de transação, conforme tratado por Williamson (1985), está condicionada ao ambiente regulatório relacionado ao mercado de terras, conforme a visão de North (1991). Um exemplo nesse campo é o fato de que as estra-

tégias de corporações agrícolas controladas por grupos estrangeiros são afetadas pela limitação na aquisição de terras no Brasil. O tema foi tratado por Ellickson (2011) ao considerar os efeitos prejudiciais ao desenvolvimento econômico da China em função da limitação histórica dos direitos de propriedade sobre a terra, presente em uma antiga regra e na legislação atual sobre a compra e venda de terras. Espera-se que os investimentos ou o esforço de preservação do solo nas propriedades tendem a ser inferiores aos que seriam necessários para um uso eficiente desse recurso.

A estrutura de coordenação horizontal no modelo de negócios pode ser analisada nos seguintes aspectos: participação em cooperativas, associações ou sindicatos, compartilhamento de máquinas e equipamentos com outras fazendas, acordos de compra coletiva com outros produtores.

A análise das estruturas de propriedade e de coordenação pode gerar um conjunto de novas categorias para a classificação de corporações agrícolas. No caso das estruturas de propriedade, as empresas agrícolas podem ser originárias de novos investimentos realizados por grupos econômicos ou pela conversão da natureza jurídica de fazendas registradas por produtor rural. Esta última opção tem sido adotada para facilitar os processos de sucessão familiar, com a distribuição de cotas da empresa aos herdeiros, sem a necessidade de dividir a propriedade em lotes para a partilha.

Espera-se que alguns aspectos da estrutura de propriedade, como a presença de fundos de investimento ou natureza jurídica de empresa de capital aberto, possam influenciar na estrutura de coordenação adotada pela corporação, tendo em vista a adequação de indicadores contábeis às expectativas dos sócios ou de analistas de mercado. Por exemplo, o ativo imobilizado é influenciado pelo grau de integração vertical do estabelecimento rural. Nesse caso, pode-se especular que as corporações que busquem uma baixa imobilização de ativos por exigência dos controladores operem com terras arrendadas de terceiros, em vez de terras próprias.

A elaboração dessas categorias pode contribuir para o aprimoramento na classificação dos estabelecimentos rurais, que normalmente está limitada a critérios de área. A busca de resultados para esse objetivo segue a abordagem de Karantinis e Zylbersztajn (2007), que apresentam uma proposta de tipologia para os agentes identificados como produtores globais (*global farmer*). Na próxima seção apresenta-se uma análise do modelo de negócio das principais corporações agrícolas no Brasil, obtida com base em dados secundários.

#### **14.4 O modelo de negócios das principais corporações agrícolas no Brasil**

O modelo de negócios de corporação agrícola continua a se expandir e já se encontra presente na chamada “última fronteira agrícola” do Brasil, uma área

de cerrado no Piauí, o sul do Maranhão, a parte leste do Tocantins e o oeste da Bahia, conhecida como “Mapitoba”. Desde 2003, a área plantada de soja nessa região cresceu em mais de 1,7 milhão de hectares, para quase 3 milhões de hectares, o que representa mais de 10% da área total de soja no Brasil na última safra. Esse movimento tem sido conduzido com a chegada de grandes empresas de capital aberto, controladas por fundos estrangeiros ou por empresários nacionais ligados a outros ramos da economia. Esses empreendimentos combinam alta escala, gestão profissional e acesso ao mercado de capitais (FREITAS JR., 2013a).

Conforme levantamento do jornal *Valor*, dez companhias com esse perfil já controlam (por meio de aquisições e arrendamentos) uma área agricultável superior a 1 milhão de hectares no “Manitoba”. Entre elas estão SLC Agrícola, Vanguarda Agro, Brasilagro, que negociam ações na BMF&Bovespa, além da Insolo (empresa controlada pela família Ioschpe), Agrinvest, Ceagro, Tiba Agro, Agrifirma e XinguAgri (subsidiária da *trading* Multigrain) (FREITAS JR., 2013).

Na Tabela 14.5 são apresentadas as áreas controladas pelas empresas no “Manitoba”. A viabilidade da presença das corporações agrícolas na região parece estar vinculada à alta escala de produção e uso intensivo de capital. As condições precárias de infraestrutura dificultam a operação de pequenos e médios produtores, conforme depoimento de André Pessoa, da empresa Agroconsult (FREITAS JR., 2013).

Tabela 14.5 – Corporações agrícolas e áreas exploradas na fronteira agrícola “Manitoba”

Empresa	Área Explorada (mil hectares)
SLC Agrícola	250
Tiba Agro	208
Brasilagro	141
Insolo	107
Agrinvest	94
XinguAgri	92
Vanguarda	79
Agrifirma	69
Grupo Horita	60
Ceagro	41
Total	1.141

Fonte: Adaptado de Freitas Jr. (2013a).

A análise da Agrinvest revela algumas diferenças das corporações agrícolas em relação às fazendas tradicionais. Fundada em 2005 com recursos do fundo



americano Ridgerfield Capital, a Agrinvest investiu cerca de USD 100 milhões desde o início de suas atividades. Nesta safra a empresa cultivou 77 mil hectares e ainda possui 22 mil hectares disponíveis para expansão entre Maranhão e Piauí. Apesar da grande área plantada, a Agrinvest mantém pouco capital imobilizado em terras. Dos quase 100 mil hectares que administra, apenas 12,6 mil são de sua propriedade. O restante é explorado por meio de contratos de arrendamento com duração média de 12 anos. A empresa também limita os seus investimentos em máquinas. Embora seja proprietária de 95% dos equipamentos usados no plantio, toda a atividade de pulverização e colheita é conduzida por terceiros. Em 2012, a Ridgerfield Capital vendeu sua participação para um grupo de investidores brasileiros.

Uma corporação agrícola que se destaca na gestão de contratos é o grupo argentino Los Grobo, que na safra 2009/10 tornou-se o segundo maior produtor de grãos da América Latina, cultivando 250 mil hectares para gerar 2,6 milhões de toneladas de grãos e obter uma receita de USD 550 milhões. O que é notável neste desempenho é que ele é obtido sem a propriedade das terras exploradas e apoiado em uma rede de fornecedores para o suprimento de insumos e de serviços de gestão de riscos. Conforme declarações do principal executivo, o modelo pode indicar o futuro da produção agrícola global, ao se apoiar no conhecimento e não na imobilização de ativos. Além das operações no Paraguai e Uruguai, o grupo chegou a explorar 55 mil hectares no Brasil (SCOTT; BELL, 2011). Após operar alguns anos no Brasil com por meio da Ceagro, o grupo vendeu a operação para investidores estrangeiros.

A Companhia Brasileira de Propriedades Agrícolas S.A. (BrasilAgro), com sede em São Paulo, SP, é uma empresa de capital aberto listada na Bovespa e American Depositary Receipts (ADRs) negociados na NYSE. A abertura de capital em 2006 levantou R\$ 584 milhões de investidores com base em um plano de negócios e uma promessa “para criar valor através da aquisição, desenvolvimento e operação de propriedades por meio de práticas sustentáveis e inovadoras”. A empresa não possuía ativos e empregados, mas apenas dois gestores no momento da listagem. Desde então, tornou-se uma das principais empresas de desenvolvimento imobiliário e agrícola da América do Sul. Com o capital levantado na IPO, a BrasilAgro adquiriu 11 fazendas nas regiões de fronteira agrícola em todo o Brasil. Em maio de 2013 sua carteira de terrenos incluía oito fazendas, totalizando 180 mil hectares. Três fazendas já foram vendidas, permitindo a empresa a realizar ganhos de capital acima de 100% (CHADDAD, 2014).

O *core business* da BrasilAgro é a aquisição, desenvolvimento, operação e venda de propriedades rurais adequadas para a produção agrícola. A empresa procura adquirir propriedades rurais que apresentem um potencial significativo para a geração de fluxo de caixa e apreciação de valor. Após a aquisição, a BrasilAgro investe em infraestrutura, instalações e tecnologia necessários para as atividades agrícolas eficientes. Em seguida, a empresa se engaja em operações

de alta produtividade agrícola com o objetivo de maximizar o fluxo de caixa por área. A BrasilAgro tem por política a venda da fazenda quando ela atinge seu valor ideal e assim capturar ganhos de capital. A empresa combina os retornos gerados com a apreciação do valor da terra e das operações agrícolas, enquanto mitiga os riscos de produção com a diversificação geográfica. A visão divulgada da empresa é “ser a plataforma líder para investir e desenvolver terras no Brasil” (CHADDAD, 2014).

A Vanguarda Agro é uma empresa produtora de *commodities* agrícolas, com foco na produção de soja, milho e algodão e valorização de terras. Possui 12 unidades de produção localizadas em cinco estados (Mato Grosso, Goiás, Minas Gerais, Bahia e Piauí), totalizando uma área sob gestão de 353 mil hectares. A companhia tem suas ações negociadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA, nível mais alto de Governança Corporativa da bolsa brasileira, e é a única empresa do setor pertencente ao Índice Bovespa (VANGUARDA AGRO, 2014).

A companhia é o resultado da incorporação de três empresas: Brasil Eco-diesel, Maeda Agroindustrial (incorporada em dezembro de 2010) e Vanguarda Participações (incorporada em setembro de 2011). As duas últimas empresas, genuinamente agrícolas, consolidaram a estratégia da Companhia de adoção de um novo modelo de negócios com foco na produção de grãos e fibras. Sua transformação operacional e conseqüentemente sua mudança de denominação social para Vanguarda Agro S.A. ocorreram em 10 de outubro de 2011. Como decorrência do foco em grãos, a Companhia promoveu um plano continuado de desinvestimento de ativos ligados ao biodiesel para concentrar todos os seus esforços na alocação de recursos para o desenvolvimento da operação agrícola. A estrutura de propriedade da empresa é formada por Otaviano Pivetta (20%), Gávea Investimentos (9%), Silvio Tini (15%), Grupo Ligna (19%) e o restante negociado em bolsa (37%) (VANGUARDA AGRO, 2014).

A SLC Agrícola, fundada em 1977 pelo Grupo SLC, é uma empresa produtora de *commodities* agrícolas, focada na produção de algodão, soja e milho. Foi a primeira empresa do setor a ter ações negociadas em Bolsa de Valores no mundo, tornando-se uma referência no seu segmento. São 16 unidades de produção estrategicamente localizadas em 6 estados brasileiros que totalizam 282,5 mil hectares plantados no ano-safra 2012/13 e uma previsão de área plantada para safra 2013/14 de 340,2 mil hectares- sendo 185,3 mil de soja, 93,8 mil de algodão, 50,5 mil de milho e 10,7 mil de outras culturas, tais como café, trigo, milho semente e cana. O modelo de negócios é baseado em um sistema de produção moderno, com alta escala, padronização das unidades de produção, tecnologia de ponta, controle rigoroso dos custos e responsabilidade socioambiental (SLC AGRÍCOLA, 2014).

Ao longo de sua história, a SLC Agrícola desenvolveu uma larga experiência na prospecção e aquisição de terras em novas fronteiras agrícolas. O processo de aquisição de terras com alto potencial produtivo também visa capturar a valori-

zação imobiliária que as terras agricultáveis no Brasil proporcionam em função das vantagens comparativas em relação aos principais produtores agrícolas do mundo, como Estados Unidos, China, Índia e Argentina.

Este texto apresentou um panorama amplo da presença das empresas no agronegócio brasileiro, com foco na corporação agrícola. A partir de um levantamento dos diversos tipos de empresas, como as cooperativas, as limitadas e as sociedades anônimas, foi possível identificar as características distintivas da corporação agrícola. Foi apresentado um método para a análise do modelo de negócios da corporação agrícola, que foi ilustrado com informações sobre as principais corporações agrícolas do Brasil.

## Referências

BRASIL (2002). Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)>. Acesso em: 2 fev. 2014.

BORGATTI, S.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C. UCINET IV network analysis software, *Connections*, 15, p. 12-15, 1992.

BURT, R. S. *Cooptive corporate actor networks: a reconsideration of interlocking directorates involving American manufacturing*. *Administrative Science Quarterly*, 25 (4), p. 557-582, 1980.

CHADDAD, F. BrasilAgro: organizational architecture for a high-performance farming corporation. *American Journal of Agricultural Economics* (January 6). doi:10.1093/ajae/aat106. Disponível em: <<http://ajae.oxfordjournals.org/content/early/2014/01/06/ajae.aat106.short>>. Acesso em: 15 fev. 2014.

ELLIKSON, R. C. *The costs of complex land titles: two examples from China*. *Working Paper*. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1953207>>. Acesso em: 2 mar. 2010.

FREITAS JR., G. Megaprodutores consolidam “última fronteira”, 29 março, *Valor*, Agronegócios, B14, 2013a.

\_\_\_\_\_, G. *Agrinvest produz com mentalidade de trading*. 15 abril, *Valor*, Agronegócios, B16, 2013b.

KARANTININIS, K. The network form of the cooperative organization. In: KARANTININIS, K.; ZYLBERSZTAJN, D. The global farmer, typology, institutions and organization. *Journal on Chain and Network Science*, 7 (1), p. 71-83, 2007.

MELHORES E MAIORES. Maiores empresas do Brasil em 2012 – Produção Agropecuária. São Paulo: Abril, 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores/empresas/maiores/2/2012/vendas/-/producao-agropecuaria/-/->>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

NOGUEIRA, A. C. L. O valor da produção agrícola. *Boletim Informações FIPE*, 391, p. 3-5, abril. Disponível em: <[http://www.fipe.org.br/publicacoes/downloads/bif/2013/4\\_bif391.pdf](http://www.fipe.org.br/publicacoes/downloads/bif/2013/4_bif391.pdf)>. Acesso em: 26 abr. 2013.

NORTH, D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University, 1990.

ROVERI, P. Escolha da forma jurídica da empresa agrária: tendências e análise. *Anais do SIICUSP – Simpósio Internacional de Iniciação Científica*. São Paulo: Universidade de São Paulo, nov. 2007. Disponível em: <[https://uspdigital.usp.br/siicusp/cdOnlineTrabalho/VisualizarResumo?numeroInscricaoTrabalho=1522 &numero Edicao=15](https://uspdigital.usp.br/siicusp/cdOnlineTrabalho/VisualizarResumo?numeroInscricaoTrabalho=1522&numeroEdicao=15)>. Acesso em: 30 abr. 2013.

SCOTT, C.; BELL, D. E. Los Grobo: Farming's future? *Harvard Business School Cases*, nov. Disponível em: <<http://hbr.org/product/a/an/511088-PDF-ENG>>. Acesso em: 15 abr. 2010.

SLC Agrícola (2014). *Relação com investidores*. Disponível em: <<http://www.slcagricola.com.br/>>. Acesso em: 3 fev. 2014.

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

\_\_\_\_\_. *Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives*. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), p. 269-296, 1991.

VANGUARDA AGRO (2014). *Relações com investidores*. Disponível em: <<http://www.grupoligna.com.br/index.php/quem-somos/vanguarda-agro/>>. Acesso em: 5 fev. 2014.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the Coasian firm. *International Food and Agribusiness Management Review*, 2(2), p. 249-265, 1999.

# 15

## O Futuro do Agro

---

*Decio Zylbersztajn  
Marcos Fava Neves  
Silvia M. de Queiroz Caleman*

A título de conclusão, este capítulo apresenta três visões a respeito de tendências do agro globalizado. Cada um dos organizadores, de maneira independente, gerou os textos que são apresentados a seguir.

### 15.1 Cooperação horizontal e novas lideranças

Qual o futuro do agronegócio brasileiro? Quais as tendências para os próximos anos? O agronegócio brasileiro é multifacetado e dinâmico, tornando desafiador propor tendências para as próximas gerações. A sua diversidade, faceta que inequivocamente caracteriza este segmento econômico, confere ainda maior complexidade para exercícios futuristas. Internacionalização, sustentabilidade ambiental e social, profissionalização na gestão do negócio rural, governança e sucessão na empresa rural, são alguns temas que com certeza pautam e pautarão ações futuras no âmbito do agronegócio no Brasil.

Não obstante a relevância desses e de outros direcionadores, é importante chamar atenção para o tema da cooperação, sendo mais específico o tema da coordenação horizontal – cooperação entre indivíduos do mesmo setor em prol da defesa de seus interesses. E, em última instância, o advento de novas lideranças que, cientes da importância da organização do setor, investem tempo e energia na construção de redes de cooperação.

As estatísticas comprovam os ganhos de produtividade e de eficiência alcançados pelo negócio rural no Brasil, notadamente as atividades agroexportadoras. Rompemos a barreira do desafio tecnológico. Poucos ousariam dizer que a produção agropecuária brasileira não agrega valor. Os produtores têm à sua disposição e já empregam um amplo leque de tecnologias, desde aquelas de capital intensivo (fertilizantes, sementes, defensivos agrícolas, maquinários, suplementos para nutrição animal) até tecnologias de produção orgânica, agropastoril e agroflorestal, manejo integrado de pragas e doenças, manejo e conservação de solos, manejo animal, entre outras tecnologias que geram valor a baixo custo.

Resta-nos, porém, avançar nas práticas de cooperação em prol da melhor organização do setor. Para isso, novas lideranças são imprescindíveis. A conscientização dos ganhos de cooperação entre produtores rurais e o advento de novas lideranças me parecem uma tendência para o futuro do agronegócio no Brasil.

A ação voluntária de um grupo de indivíduos para o alcance de um objetivo comum, definição adotada por Ostrom (2009) para “ações coletivas”, assume vários formatos a depender do objetivo do grupo. Assim, associações de classe, sindicatos e federações; associações comunitárias; grupos de produtores organizados em associações de perfil técnico; e as tradicionais cooperativas de produção e cooperativas agrícolas são exemplos de ações coletivas de produtores rurais.

Os ganhos de cooperação envolvem desde o aumento de poder de barganha dos produtores nas negociações a jusante e a montante das cadeias produtivas até o incremento no poder de negociação junto ao governo e entidades na definição de políticas públicas para o setor. Também, ganhos de escala com consequente redução nos custos de produção e maior capacidade para diferenciação do produto (desenvolvimento de marcas e agregação de valor via processamento da matéria-prima) são benefícios oriundos da maior organização do setor por meio de ações coletivas de produtores rurais.

Apesar da já importante participação das cooperativas agrícolas para a produção e comercialização de produtos agropecuários no Brasil, temos a avançar na organização do setor. A organização da classe produtora com foco na geração e compartilhamento de conhecimento técnico e na efetiva representação da classe, com desenvolvimento de competências em negociação institucionais e apoio na elaboração de políticas públicas voltadas ao setor é um fenômeno que tende a ser cada vez mais presente e determinante para o sucesso do agronegócio nacional.

Em primeiro lugar, cabe desmistificar o caráter negativo muitas vezes associado ao papel desempenhado por grupos de influência na defesa legítima de seus interesses, haja vista a força da classe produtora nos Estados Unidos, Austrália e União Europeia. Temos muito a aprender com eles!

Em segundo lugar, em se tratando de um setor que opera em um mercado altamente competitivo, sempre um ótimo exemplo para ilustrar um mercado de concorrência perfeita, as estratégias organizacionais como a formação de redes de cooperação se aliam às sempre recomendadas estratégias de redução de cus-

tos de produção. Dessa forma, desenvolver a prática de cooperação entre produtores não é só necessário como também determinante para a competitividade do agronegócio. Geração e distribuição de valor são dois lados da mesma moeda.

Finalmente, o esforço de cooperação pressupõe a existência de líderes. É notória a capacidade empreendedora de nossos produtores rurais, quer seja na lida cotidiana diante de intempéries climáticas ou diante das incertezas de preço, mercado e da multiplicidade de políticas públicas e leis que caracterizam o setor. Somos líderes natos em nossos empreendimentos. Faz-se necessário, agora, despertar e desenvolver a capacidade de empreender e liderar enquanto grupo.

Justiça seja feita. Já temos exemplos de novos líderes que não somente assumem a gestão de seus empreendimentos rurais como também se dedicam à profissionalização das associações de representação da classe produtora. Novos líderes que entendem a necessidade de se olhar o agronegócio brasileiro além do paradigma tecnológico, incorporando como dimensão estratégica a necessidade do desenvolvimento de competências organizacionais e da consciência dos ganhos da cooperação.

São muitos os exemplos neste sentido. Programas de formação de novas lideranças já estão em andamento. Federações de agricultura em parcerias com universidades desenvolvem programas de formação e capacitação de novas gerações de produtores e futuros líderes, incorporando na grade de disciplinas temas jurídicos, políticos, sociais e organizacionais. São líderes que constatarem a necessidade de desenvolver talentos com sensibilidade social e senso de coletividade.

Programas como “Líder MS”, iniciativa da Federação de Agricultura e Pecuária de Mato Grosso do Sul (Sistema Famasul), é um desses exemplos. O “CNA jovem”, desenvolvido pela Confederação de Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), e o Serviço de Aprendizagem Rural (SENAR), que reúne jovens entre 22 e 35 anos para capacitação focada na formação de liderança para o setor, são outros exemplos que bem ilustram esta nova visão do agronegócio brasileiro.

Esses e outros exemplos demonstram uma mudança de comportamento dos produtores rurais. Antes, sempre tão afeitos às responsabilidades do produzir iniciam a jornada do interagir. Em se confirmando esta tendência, é possível vislumbrar outro patamar para o agronegócio no Brasil: um agronegócio mais cooperativo, mais competitivo, mais maduro e profissional. Que venham novos líderes!

## 15.2 A nova era da agricultura

Apresento neste tópico uma discussão sobre as principais mudanças que estão acontecendo na produção agrícola, particularmente nos países exportadores e importadores como os EUA, Brasil, Argentina, África do Sul, Índia e China. A ideia central é identificar os fatores em mudança constante, os seus impactos e, por fim, fomentar uma discussão sobre quais atos as empresas que se relacionam

com os produtores agrícolas devem adicionar a sua lista de atividades. Estas ideias são baseadas em discussões com produtores agrícolas e pesquisadores de quatro dos países citados anteriormente. Entre esses países, o Brasil é provavelmente o que mais se adequa a análises dessas tendências apresentadas a seguir.

- Aumento da volatilidade de preços na agricultura do mundo;
- Risco devido às mudanças climáticas e políticas governamentais;
- Portfólio tecnológico e acesso à tecnologia;
- Concentração dos produtores rurais. Maior número de propriedades gerenciadas por um número menor de produtores;
- Maior acesso à informação de livre acesso;
- Mudanças no comportamento do produtor, mais profissionalizado e informado;
- Diversificação da agricultura para outras regiões e atividades, incluindo integração com pecuária e floresta;
- Aumento da necessidade de capital e restrições sobre o uso da terra;
- Aumento das oportunidades para o trabalho urbano;
- Escassez de recursos necessários para a produção agrícola.

Estas mudanças no ambiente dos produtores agrícolas trazem impactos para os membros da cadeia produtiva de alimentos, entre eles destacamos:

- Mudança no balanço de poder na direção dos agricultores;
- Agricultores organizados em grupos de compra, cooperativas e centrais de cooperativas;
- Aumento da escala visando ganhos de eficiência;
- Aumento no custo da mão de obra no campo;
- Custos de adequação à legislação ambiental;
- A combinação de atributos técnicos, relacionais e de preço definindo o comportamento de compra dos agricultores;
- Acesso a informação sobre oferta de produtos e serviços e preços praticados em diferentes regiões;
- Alternativas de suporte e crédito para atender as necessidades de capital de giro dos agricultores;
- Aumento da exposição ao risco e da demanda por capital devido à oferta de produtos e serviços mais sofisticados no mercado.

Ao menos quatro tipos de agricultores podem ser caracterizados atualmente na agricultura dos países emergentes como o Brasil.



Agricultor tradicional (ATD): produtores de pequeno e médio porte, com gestão familiar, que compram o maquinário para uso próprio e são proprietários das terras, com baixo nível de integração na cadeia e foco na agricultura, que é o seu negócio principal. Eram reconhecidos como empreendedores no passado quando o negócio foi estabelecido. Altamente tradicionais em seu perfil, também tendem a ser mais experientes na idade. Nos agricultores tradicionais podemos também estabelecer o tamanho da propriedade e o grau de uso tecnológico.

Agricultor orientado ao negócio (AON): produtores de médio a grande porte, de gestão familiar à profissional, trabalhando em sua maioria com maquinário próprio ou arrendado, já possui algum nível de integração nas operações de compra ou venda, onde foco do negócio é a agricultura e comercialização das *commodities*. São em geral uma geração mais nova e estão mais presentes em áreas que são ou eram até recentemente de fronteiras agrícolas.

Gestores de Rede (GR): normalmente se envolvem em operações de larga escala, com gestão profissional, estrutura e maquinário próprio que pode ser arrendado a outros produtores. São em geral integrados em termos de perspectivas de rede, provendo serviços para outros produtores. Possuem economia de escala na compra de insumos, sementes, defensivos, fertilizantes, logística, crédito entre outros. A maioria destes são “empresas” que estão se tornando empresas de agricultura global, e elas tendem a basear sua expansão no arrendamento de terras a longo prazo com baixo investimento em ativos.

Transformadores e Estruturadores de Terras (TET): estas empresas ou agricultores estão geralmente localizados em fronteiras agrícolas. São organizações que estão abrindo novas áreas, transformando terra não agricultável ou de pastagem em terra viável para a agricultura, aproveitando o valor ainda baixo desses ativos. São em geral empresas de grande porte, com gestão profissional e também orientadas para o negócio imobiliário. Desta forma, estas organizações esperam a valorização da terra e se beneficiam do lucro ao vendê-la, o que geralmente ocorre para os gestores de rede com perfil para a aquisição de terras.

Estes quatro tipos distintos podem ser encontrados na agricultura de países emergentes onde ainda ocorre a incorporação de terras. Entender estes segmentos e perfis é importante para construir o relacionamento com os agricultores. Uma coisa é certa: uma empresa, para se relacionar com agricultores, deve buscar “pensar como um agricultor” e se tornar cada vez mais “orientada ao cultivo” e resultados.

### 15.3 Três elementos para ponderar

O futuro a Deus pertence, diz o dito popular. Entretanto nós somos os protagonistas essenciais do sistema agroindustrial globalizado. Queiramos ou não, a produção de alimentos, fibras e bioenergia representa uma atividade por um lado essencial, por outro lado, impactante no meio físico do planeta em que vive-

mos. As atividades de produção nos sistemas agroindustriais têm como elemento comum o uso do solo e da água, ainda que, alguns poderão dizer, cresça a produção em ambientes que prescindem do uso do solo, como é o caso da hidroponia. Entretanto, como regra geral, o agro necessita de utilizar recursos cuja oferta é limitada e cujo uso sustentável exigirá mudanças profundas nos sistemas de produção no futuro.

As visões catastróficas a respeito da finitude dos recursos e dos limites impostos à produção costumam ressurgir de tempos em tempos, retomando a visão trazida pelo Clube de Roma dos anos 60, que apontava para um cenário de limitação extrema quanto à disponibilidade de recursos. Sabemos hoje que parte dos elementos tratados pelo Clube de Roma estava corretas. Não temos resultados muito positivos a demonstrar no uso da água, nos processos de desertificação, na erosão acentuada de solos, na diminuição da cobertura vegetal, no cuidado com os recursos hídricos e no uso de fontes de carbono que levam ao aquecimento global. Ao mesmo tempo, pode-se afirmar que o Clube de Roma errou ao desconsiderar os avanços da tecnologia agrícola, os ganhos de produtividade dos fatores de produção, no avanço da sociedade do conhecimento, os impactos da biotecnologia e o surgimento de sistemas de produção fixadores de carbono.

O futuro do agro, de modo especial o brasileiro, terá que lidar com o balanceamento dos acertos e erros do Clube de Roma. Cada região do país deverá procurar a adequação dos sistemas produtivos agroindustriais às pressões – antigas e novas – que persistem e ganham relevância. Se outrora a ampliação das áreas de produção era a resposta natural às pressões de demanda, hoje só pode ocorrer de modo controlado. Se antes era natural descartar rejeitos orgânicos no ambiente, hoje tais rejeitos podem ser fonte de energia limpa. Se antes se ignorava o impacto dos sistemas de produção sobre as populações rurais e urbanas, hoje tais impactos são internalizados, seja por meio de pressões dos grupos sociais, seja por meio de sistemas de certificação especializados, seja por meio de mecanismos regulatórios.

O novo perfil do agro brasileiro exigirá mudanças, algumas das quais ainda a serem detectadas, entretanto é possível definir tendências. Apontarei de forma breve três delas: internacionalização do agro brasileiro, adensamento de áreas de produção, novo perfil de atividades no meio rural. Vamos discorrer brevemente a respeito de cada uma delas.

Internacionalização do Agronegócio: com uma pauta de exportações notadamente dependente do agro, o Brasil definiu nas décadas de 2000 e 2010 o seu perfil de país produtor de *commodities* agrícolas voltadas para os mercados globais. Concorreu para isso a mudança ocorrida na sociedade na Ásia, notadamente a China, que concentra representativa parcela da população. Ao mesmo tempo que isto ocorreu trazendo benefícios de valorização dos produtos, os sistemas agroindustriais ancorados no Brasil pouco participam dos mercados de produtos processados, com marca reconhecida. É como ignorar alerta feito por Ray God-

berg, de Harvard nos anos 60, ao sugerir que a maior parte do valor gerado nos sistemas agroindustriais viria de fora da propriedade rural.

O passo necessário para o agro brasileiro deverá ocorrer fora dos limites da produção agrícola, buscando as fronteiras que focalizem nichos de consumo, participação ativa nos canais de distribuição e criação de condições para a cooperação direta com os varejistas globais. Este aspecto tem sido apontado pelo PENSA nas décadas de 1990 alertando para o fato de que o horizonte do nosso exportador tem sido o porto, ou seja, o produto embarcado no navio. Os novos cenários apontam para o maior engajamento do nosso produtor com os canais de distribuição e com os processadores globais. Ou seja, transitar do *commodity* para os produtos com algum grau de diferenciação, levando à criação e à consolidação de marcas globais brasileiras.

Adensamento e Agricultura de Baixo Carbono: a variável ambiental foi definitivamente incorporada à agenda econômica, ainda que exista resistência de muitos países e setores em avançar na adequação aos acordos internacionais e nos novos processo em fase de consolidação. Em poucas palavras todo o desafio é de internalizar os custos ambientais levando à precificação dos recursos hoje sem direitos de propriedade definidos. Sinais existem que demonstram que mudanças ocorrem. Por exemplo, o engajamento do sistema financeiro é um processo que se iniciou, gerando transformações até mesmo organizacionais nos bancos, ou ainda o crescimento de sistemas de certificação socioambiental que geram valor para estratégias socioambientais positivas.

Cabe uma pergunta: Quais os incentivos necessários para que agricultores e demais atores dos sistemas agroindustriais se mobilizem para adequar os seus sistemas de produção? Quais os incentivos para que o sistema de pesquisa agrícola direcione seus esforços para criar sistemas de baixa intensidade em carbono. Como sempre ocorre, não será um único fator, mas sim um conjunto composto por fatores institucionais, mudanças tecnológicas, mudanças organizacionais e, por fim, mudanças nos valores da sociedade.

O regramento legal adotado no Brasil a partir do Código Florestal não terá resultados imediatos, mas inaugura um processo de incentivos que, entre outros resultados, levará à alteração do mapa de ocupação do espaço rural destinado à produção em larga escala. No futuro, a regionalização da atividade produtiva especializada pode ser um cenário plausível, concentrando a atividade produtiva e destinando áreas para a recomposição da paisagem e da cobertura vegetal original. Do lado da atividade produtiva com menor impacto em termos de liberação de carbono e equivalentes gases de efeito estufa, esta se implantará à medida que o mercado precifique os custos ainda dispersos pela sociedade, cujos efeitos penalizam a todos. Alguns pensadores encontraram saídas para o dilema da, assim denominada, “tragédia dos comuns”, sempre com base em soluções locais, focadas nos laços sociais e em pequenas comunidades. Talvez o problema seja mais

amplo, e venha a exigir a presença do Estado como agente regulador, com todas as falhas associadas ao processo regulatório.

Novo Perfil Social das Áreas Rurais: talvez a tendência mais complexa com a qual teremos que conviver seja a da mudança do perfil da sociedade rural, vista em termos da origem social do habitante rural, ou do seu perfil psicossocial, da sua qualificação e das suas ambições na sociedade. A atração que os grandes centros urbanos exercem sobre os cidadãos representa o elemento transformador associado ao processo de desenvolvimento. O jovem deseja sair das áreas rurais, seja na China, no Brasil, ou em países africanos. A cidade exerce atração, que deve ser compreendida, antes de ser combatida. O jovem tem todo o direito de buscar um convívio social que lhe traga oportunidades.

Estudiosos que trataram do tema das cidades, como Milton Santos, demonstraram que existem vantagens econômicas de se viver no meio urbano. O número de contatos aumenta, as oportunidades se multiplicam, seja para encontrar trabalho, seja para encontrar companhia social. O que devemos perguntar é se e como as novas tecnologias que reduzem os custos de conectividade poderão alterar sobremaneira os custos associados ao isolamento associado ao modo de vida rural. A conectividade abre as portas para o exercício de novas atividades geradoras de renda, que poderão ser conduzidas no meio rural, e dali ofertadas para consumidores em qualquer local. Talvez o jovem cidadão venha a ter, no futuro, incentivos para viver no meio rural, que irão além do engajamento com a produção de alimentos.

Tendências podem ser objetivas, ou podem refletir os nossos desejos subjetivos, de que certas práticas se consolidem. O que sabemos hoje é mais do que sabíamos no passado, entretanto os desafios parecem multiplicar-se além das nossas competências. Para os jovens leitores deste volume, futuros gestores de atividades ligadas aos sistemas agroindustriais, ficará o desafio de colocar em prática os conhecimentos disponíveis, como atores eficientes e conscientes da sua responsabilidade.







