

*Estrutura, coordenação e
arranjos interorganizacionais –
análise da coordenação do supply
chain (cadeia de suprimento)*

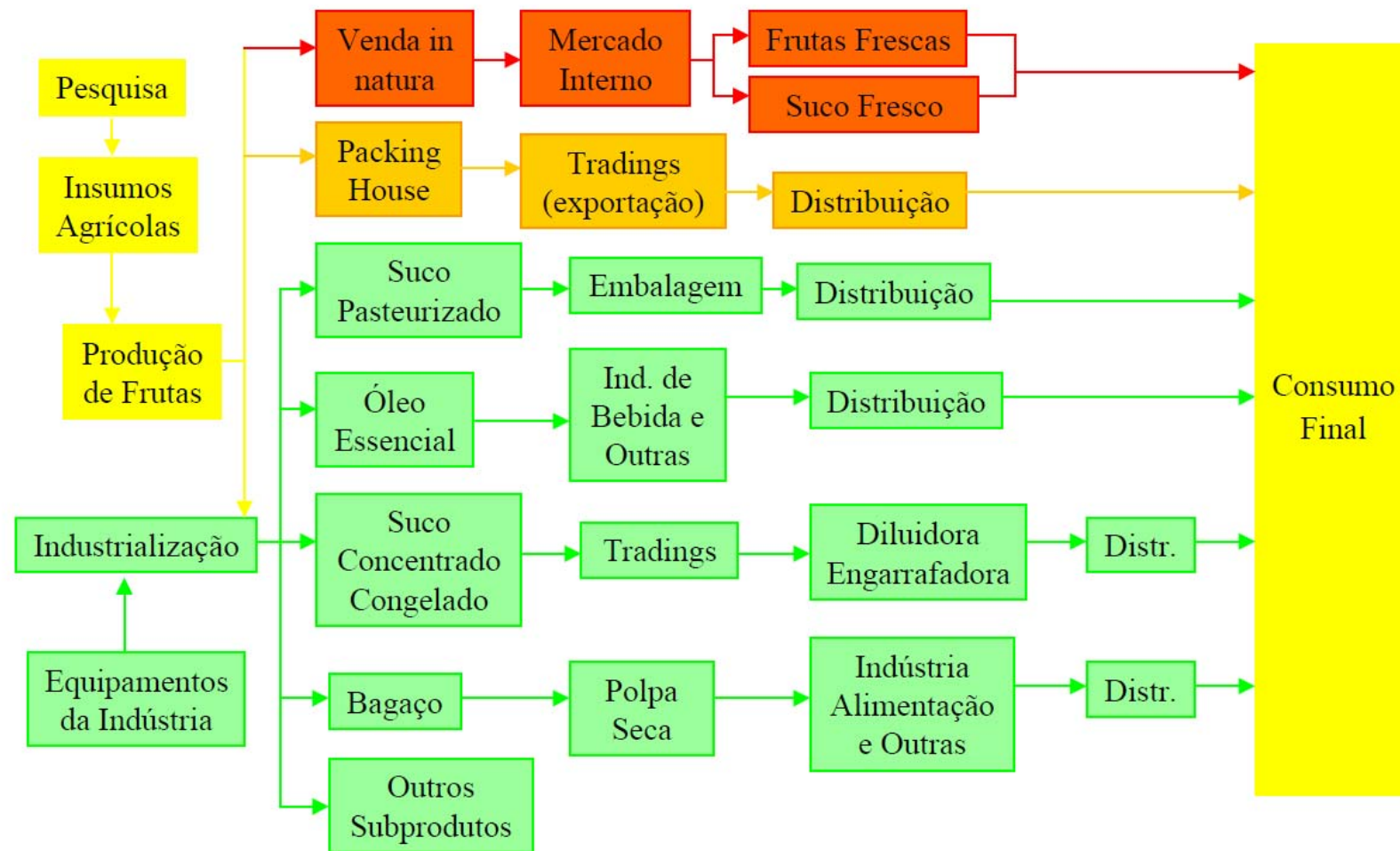
Margarete Boteon

Programação – todo o material encontra-se no STOA

Data	Assunto	Prof.
22/05	Coordenação das Cadeias (Supply Chain)	Prof. Margarete Boteon
24/05	Coordenação das Cadeias (Supply Chain)	Prof. Margarete Boteon
29/05	Plano de Negócios – definição básica	Prof. Margarete Boteon
31/05	Plano de Negócios – definição básica	Prof. Margarete Boteon
05/06	Colheita Direta – Plano de Negócios	Grupo da Colheita Direta
07/06	Giampaolo Buso – Empresa Paripassu – Importância da Rastreabilidade	Palestra Giampaolo Buso
12/06	Recesso (trabalho Plano de Negócios)	
14/06	Recesso	
19/06	Planejamento e Processo de Melhoria Contínua (8h-10h00)	Ana Beatriz Fernandes Barboza - Raizen
21/06	PROVA II	
29/06	Apresentação dos Grupos – Plano de Negócios – Grupo 1, 2, 3 e 4	
31/06	Apresentação dos Grupos – Plano de Negócios – Grupo 5, 6, 7 e 8	

SALA 231 – 8H10 horas

Cadeia Citrícola



01/08/2016 14h42 - Atualizado em 01/08/2016 17h42

Queda de braço entre Volkswagen e fornecedor leva a novas paralisações

As 3 fábricas enfrentam falta de peças de empresa do grupo Prevent. Outra fornecedora, pertencente ao mesmo grupo, já havia gerado paradas.

Do G1, em São Paulo*



Grupo Prevent vira problema global da Volkswagen

Montadora retoma a produção alemã depois de interrupção do fornecedor

EXEMPLO

REDAÇÃO AB



A disputa entre a **Volkswagen** e o **Grupo Prevent**, companhia que detém o controle de uma série de empresas de autopeças, tomou proporções globais. Na segunda-feira, 21, a montadora interrompeu a produção em seis de suas 10 fábricas na Alemanha por causa de problemas no fornecimento de componentes da CarTrim, que faz revestimentos para bancos, e da ES Automobilguss, responsável pela produção de autopeças de aço para caixa de câmbio - ambas empresas pertencentes ao conglomerado da Prevent.

A parada durou cerca de 20 horas e afetou a montagem do Golf e Passat, além de motores, transmissões e sistemas de emissões. A montadora calcula que a interrupção causou impacto em 500 fornecedores da cadeia produtiva, que também tiveram de reduzir o ritmo. Cerca de 28 mil trabalhadores das fábricas de veículos foram afetados pela paralisação.

As fabricantes do Grupo Prevent teriam suspendido as entregas em retaliação à pressão excessiva da Volkswagen sobre seus fornecedores. O fornecedor acusou a fabricante de veículos de tentar compensar nas negociações com os parceiros da cadeia de autopeças o prejuízo acumulado com o dieselgate, escândalo provocado pela fraude no controle de emissões de 11 milhões de motores da Volkswagen vendidos globalmente.

Por outro lado, analistas de mercado avaliam como arriscado o movimento do Grupo Prevent de interromper o fornecimento. A iniciativa pode custar caro ao fornecedor no futuro, que corre o risco de não fechar novos contratos com a companhia e até mesmo com outras fabricantes de veículos.

O relacionamento entre o Grupo Prevent e a montadora alemã é antigo, com mais de 40 anos. O fornecedor tem origem familiar e foi fundado pelo bósnio Nijaz Hastor, que deixou o controle da companhia recentemente. Com isso, o comando da empresa passou para as mãos dos herdeiros Kenan Hastor e Damir Hastor. Eles teriam um estilo de gestão mais agressivo e investiram na compra de uma série de outras empresas para consolidar o grupo.

PRODUÇÃO RETOMADA

O problema na produção alemã aparentemente foi resolvido na manhã da terça-feira, 23, após as negociações entre a Volkswagen e o Grupo Prevent avançarem madrugada adentro. A montadora anunciou que a produção nas fábricas paradas será retomada gradativamente, já que o fornecedor concordou em voltar a entregar componentes. As duas empresas confirmaram ter chegado a um acordo, mas preferiram não divulgar os detalhes.

PROBLEMA CONTINUA NO BRASIL

Diferentemente do que aconteceu na Alemanha, a operação brasileira da Volkswagen segue sem entendimento com o Grupo Prevent, que desde março 2015 descumpre o cronograma entregas à montadora. As empresas fecharam 11 acordos comerciais neste período, todos eles desfeitos pela fornecedora.

A estimativa é de que o problema tenha causado 140 dias de paralisações na produção de veículos se consideradas as três fábricas da empresa alemã no Brasil: São Bernardo (SP), São José dos Pinhais (PR) e Taubaté (SP). A interrupção nas entregas forçou a Volkswagen a antecipar para agosto as férias coletivas que normalmente aconteceriam em outubro, impactando 18 mil funcionários.

A Volkswagen calcula que a instabilidade na produção afete as 600 concessionárias de sua rede e 600 fornecedores da cadeia produtiva. Com isso, a empresa lembra que 100 mil empregos correm risco por causa do problema.

Paulo Ely
27/08/2016 | 10h44

Pressão sobre os fornecedores

Creio que já passou da hora de todos repensarem no relacionamento comercial, as exigências tem se tornado impossíveis de serem atendidas, e a consequência disto é a quantidade de empresas em recuperação judicial no Brasil, será que é realmente um negócio lucrativo pressionar os preços a tal ponto que se torna necessário desenvolver um novo fornecedor, que também não vai atender as expectativas, e quanto tempo vai durar o interesse dos fornecedores em investir em um segmento sem justificativa financeira.

Bibliografia básica:

- MILGROM, P.; ROBERTS. J. **Economics, Organization and Management**. Prentice-Hall, 1992
- ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese (Livre de Docência)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995
- FARINA, Elizabeth M. M. Q. **Competitividade e coordenação nos sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual**. Gestão & Produção, v.6, n.3, p. 147-161, dez. 1999
- ZYLBERSZTAJN, D. **Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados**. Rev. Econ. Sociol. Rural v.43 n.3 Brasília jul./sep. 2005.
- NEVES, M.F., **Sistema Agroindustrial Citrícola: Um Exemplo de Quase-Integração no Agribusiness Brasileiro**. Tese de Mestrado/FEA-USP. 1995
- BOTEON, M *et al.* **Análise da sustentabilidade da cadeia de cacau no Brasil**. (pesquisa em andamento – Cepea/Esalq-USP).

*Considerações gerais a
respeito das
Organizações: estrutura,
coordenação e arranjos*

Organizações

- *“O sistema econômico é constituído por uma rede de pessoas e organizações. O mais alto nível de organização é a economia como um todo.”**
- *“As organizações econômicas são entidades criadas através do qual as pessoas interagem para receber objetivos econômicos individuais e coletivos.”**
- **Quem são as organizações formais?** Corporações, associações, agências de governo, universidades, igrejas e outras formas de organização formal.
- A unidade mais fundamental da análise em teoria da organização econômica é a **transação** - a transferência de bens ou serviços de um indivíduo para outro.

Extraído: MILGROM, P.; ROBERTS. J. Economics, Organization and Management. Prentice-Hall, 1992.

Nexo de contratos

- Uma característica chave da organização é a capacidade de **celebrar contratos**. Esta capacidade de celebrar contratos é uma das principais abordagens para a análise econômica das organizações.
- Nesta perspectiva, as organizações são consideradas como um **nexo de contratos, tratados e entendimentos entre os membros de uma organização**.
- Assim, **a própria empresa é, então, um conjunto de contratos entre os seus fornecedores, trabalhadores, investidores, gerentes e clientes**.
- A abordagem dos contratos à teoria das organizações enfatiza a natureza voluntária do envolvimento das pessoas nas organizações: as pessoas vão dar a sua lealdade (obediência), apenas para uma organização que serve os seus interesses. (MOTIVAÇÃO)

Contratos imperfeitos

- Assegurar toda a motivação através de um contrato, nem sempre é possível dado que nenhum **contrato é completo**. Contratos reais não são perfeitos. Por diversas razões:
 - **informação incompleta e pelo comportamento oportunista** - seleção adversa (oportunismo ex ante) e o risco moral (oportunismo ex post).
 - o problema *the agency teory* (**teoria do agente e o principal**). Para fazer o agente agir de acordo com as expectativas de resultado/eficácia do principal é importante estabelecer um conjunto de incentivos e controles, em outras palavras, **coordenar e motivar**.
 - **a racionalidade limitada dos agentes** (pessoas agem com racionalidade, porém de forma limitada)

Coordenação

- O papel fundamental da gestão na organização é assegurar a **coordenação**. Assim, a sobrevivência e o sucesso da organização depende fundamentalmente da **coordenação das ações de muitos indivíduos e subgrupos na organização**, em garantir que todos eles estão concentrando seus esforços na realização de um plano viável de ação.
- *O sistema de mercados/preços, muitas vezes, é um mecanismo extremamente eficaz para alcançar a coordenação.* Dia a dia, ele induz as pessoas a empregarem seus talentos e recursos de forma eficaz. Muitas vezes, o mecanismo de preços não funciona como um coordenador perfeito da produção.
- **Onde os mercados não levam a resultados eficientes, outras organizações podem surgir tanto no setor privado quanto no setor público para remover, evitar os obstáculos que estão impedindo os mercados de alcançar a eficiência.**

Custos de Transação

- A questão fundamental da razão pela qual as empresas se sobrepõem ao mecanismo de preços foi apresentado por Ronald Coase, da Universidade de Chicago. De acordo com Coase, **há custos para a realização das transações, e estes custos de transação variam dependendo da natureza das transações. A tendência é adotar o modo de organização que melhor economiza os custos de transação.**
- O importante do trabalho de Ronald Coase **foi destacar que há custos em atuar no mercado, realizar contratos verbais ou escritos e internalizar a transação.** Assim, surgem cada vez mais, arranjos dentro da organização e entre as organizações para alcançar a eficiência, como fusões, aquisições, alianças estratégicas, formação de redes e parcerias.

Extraído de: MILGROM, P.; ROBERTS. J. Economics, Organization and Management. Prentice-Hall, 1992.

Custos de Transação

- Custos de transação são definidos como custos:
 - a) elaboração e negociação dos contratos
 - b) mensuração e fiscalização de direitos de propriedade
 - c) monitoramento do desempenho
 - d) organização de atividades
 - e) de problemas de adaptação

Nova Economia Institucional

- Dando sequencia ao trabalho do Ronald Coase, surge os autores ligados à nova economia institucional, onde se destaca a obra de Oliver Williamson, como uma sequência do trabalho de Ronald Coase, e também o trabalho do Douglas North.
- Um dos pontos fundamentais da nova economia institucional é o de estudar o custo das transação como o indutor das estruturas de governança. As instituições, por outro lado, influenciam no desempenho das organizações e dos mercados.

Estruturas de governança

- Assim, dependendo dos custos de transação, podemos ter três grupos de estruturas de governança: é o arranjo produtivo via **firma** (solução hierárquica), **via mercado** ou por **formas mistas**.

São exemplos de estruturas de governança:

- **Mercado:** mercado *spot*
- **Formas mistas:** contratos de suprimento, *joint ventures*, franquias, as alianças estratégicas, parcerias, redes de empresas e outros tipos de cooperação empresarial estão se tornando cada vez mais comuns no mundo dos negócios.
- **Firma:** empresas verticalmente integradas.

Estruturas de Governança

- Segundo Oliver Williamson, qualquer tentativa com o estudo da organização econômica deve arcar com as consequências combinadas de **racionalidade limitada** (o agente é racional, mas de forma limitada) e **oportunismo** (guiado pelo interesse próprio) **em conjunto** com uma **condição de especificidade de ativos** (extensão em que o ativo pode ser usado em usos alternativos)." *Oliver Williamson (1985)*
- A **especificidade dos ativos** representa o mais importante indutor da forma de governança, uma vez que ativos mais específicos estão associados **as formas de dependência bilateral que irá implicar na estruturação de formas organizacionais mais integradas.**
- Quanto maior **o nível de especificidade de um ativo**, maior a dependência entre as partes, impondo riscos adicionais e aumento nos custos dos processos de negociação e monitoramento através do uso via mercado, privilegiando as relações híbridas ou hierárquicas

OI x ETC

Elementos de Organização Industrial

Como cada elo é organizado?

- Estruturas de mercado
- Barreiras a entrada e a saída
- Conduta (fixação de preços, investimentos em P&D, etc)
- Desempenho (lucro, margens, inovação)

Foco: Importante entender o ambiente competitivo

Economia dos Custos de Transação

- **Como os elos se relacionam?**
 - Compram spots?
 - Contratos?
 - Como as instituições existentes influenciam as organizações?

Foco: Importante entender a estrutura de governança

Fatores que influenciam na estratégia das firmas e desempenho dos mercados.

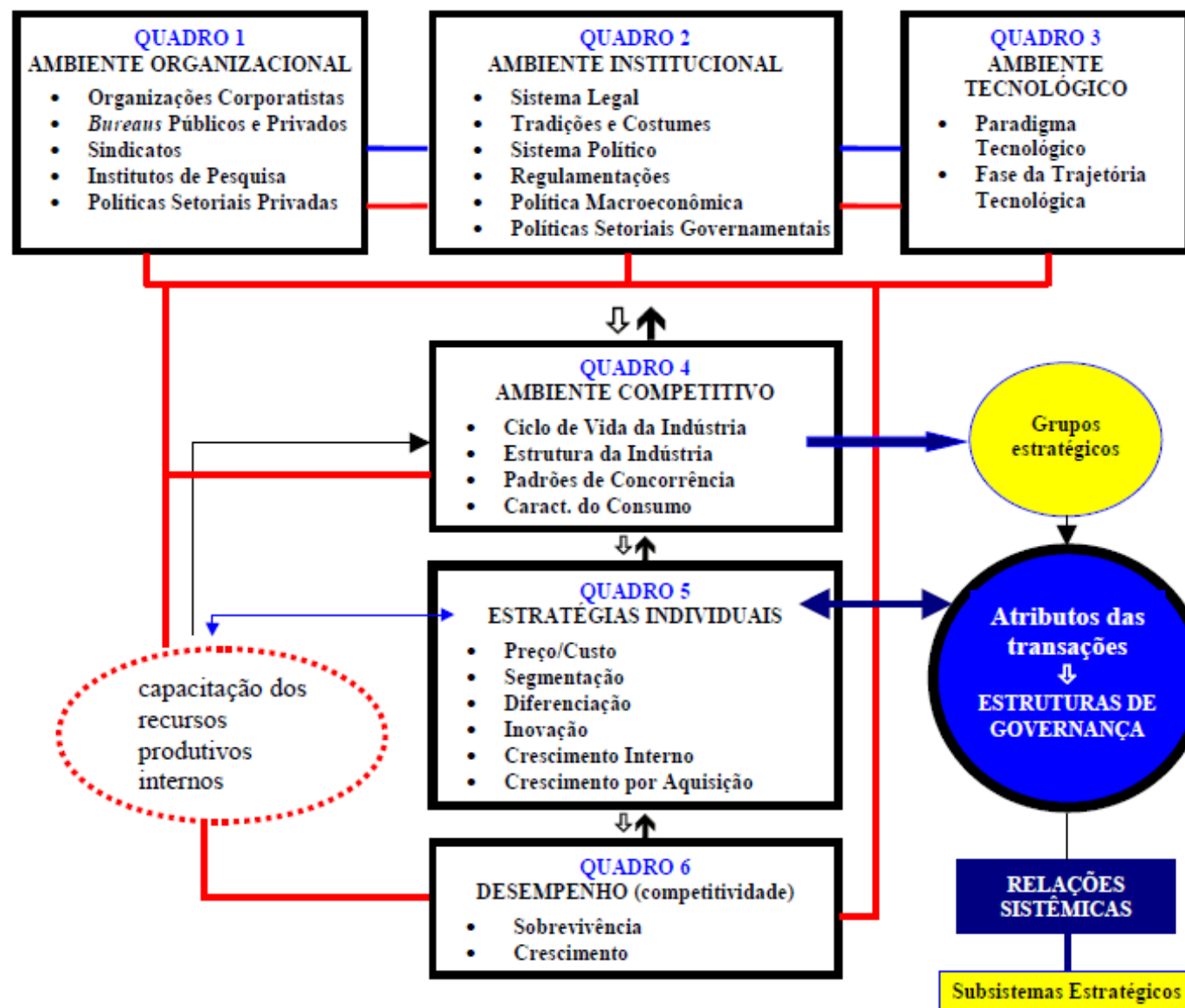


Figura 1 – Baseado em FARINA *et al.* (1997).

FARINA, Elizabeth M. M. Q. **Competitividade e coordenação nos sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual.** Gestão & Produção, v.6, n.3, p. 147-161, dez. 1999

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO DO AGRIBUSINESS: UMA APLICAÇÃO DA NOVA ECONOMIA DAS INSTITUIÇÕES

Prof. Dr. Decio Zylbersztajn - São Paulo 1995 – Tese de livre docência

A Nova Economia das Instituições Principais correntes (complementares):

- Instituições de Governança (Economia dos Custos de Transação)
(Williamson, 1985, Nobel 2009)
- Ambiente Institucional (North, 1990, Nobel 1993; Joskow, 1995)

Williamson denomina de “ficção do custo de transação igual a zero” aos pressupostos neo-clássicos e afirma que os arranjos institucionais de governança são uma resposta minimizadora de ambos os custos, os de transação e os de produção. Portanto a estrutura das organizações onde se realiza a produção não apenas é uma resposta aos custos associados às transações internas mas também um resultado da comparação entre os custos hierárquicos e burocráticos internos e os custos de realização da mesma operação via mercado.

Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness:

Estruturas de governança

As firmas podem transacionar insumos e produtos:

- Diretamente no Mercado;
- Se encarregar de toda a produção/comercialização (formas hierárquicas/ verticalização);
- Ou formas mistas/híbridas (contratos).

Razões para existirem diferentes formas de organizar as transações.

O modo mais eficiente de transacionar insumos e produtos considera mais que os custos de produção envolvidos, os custos de transação.

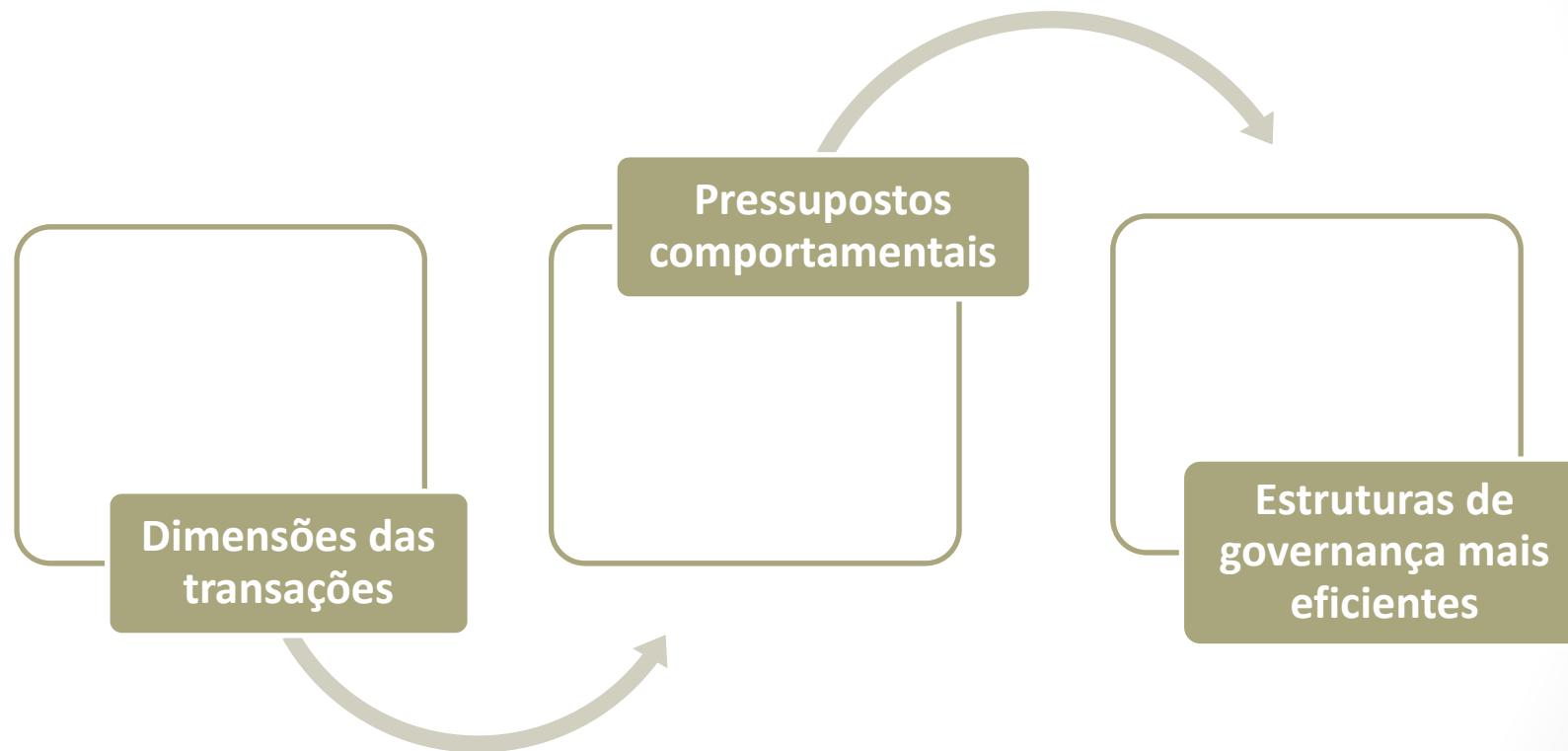
- ***Existem custos em atuar no mercado, realizar contratos verbais ou escritos e internalizar a transação.***

Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness:

Estruturas de Governança



Definição das estruturas de governança



Pressupostos comportamentais

Racionalidade limitada

- o agente é racional, mas de forma limitada:
 - decorrente da absorver e processar as informações;
- Assim, formata-se, contratos incompletos

Oportunismo

- Os participantes podem adotar um comportamento oportunista:
 - Fase pré-contratual (elaboração contratos): *Seleção adversa*
 - Fase pós contratual: uso de informação adicional na fase pós-contratual: risco moral (*moral hazard*)

Dimensões das transações

Especificidades de Ativos:

- Ativos são específicos se o retorno associado a eles depende da continuidade de uma transação específica (dependência de bens/serviços).

Incerteza:

- Em um ambiente de incerteza, os agentes não conseguem prever os acontecimentos futuros e, assim, o espaço para renegociação/rupturas/conflitos é maior.
- A frequência é uma medida da recorrência com que uma transação se efetiva. As transações recorrentes as partes podem desenvolver um relacionamento de dependência bilateral entre as partes (reputação), o que limita seu interesse em agir de modo oportunista para obter ganhos de curto prazo. Transações de baixa repetição ocorrem via mercado e recorrentes, custos de negociação/contratos diluídos entre as várias transações

Frequência:

Especificidade dos ativos

Local:

- Localizações próximas de firmas economizam custos de transporte e armazenagem: Ex: cana-de-açúcar/usina.

Temporal e de ciclo:

- Temporal (perecibilidade)
- Ciclo (cultura perene)

Qualidade:

- Exigência de um padrão do produto ou serviço como: variedade, umidade, teor de açúcar etc.

Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness:

Dimensões das Transações

Especificidade Ativos

temporal

dedicado

marca

humana

física

locacional

Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness:

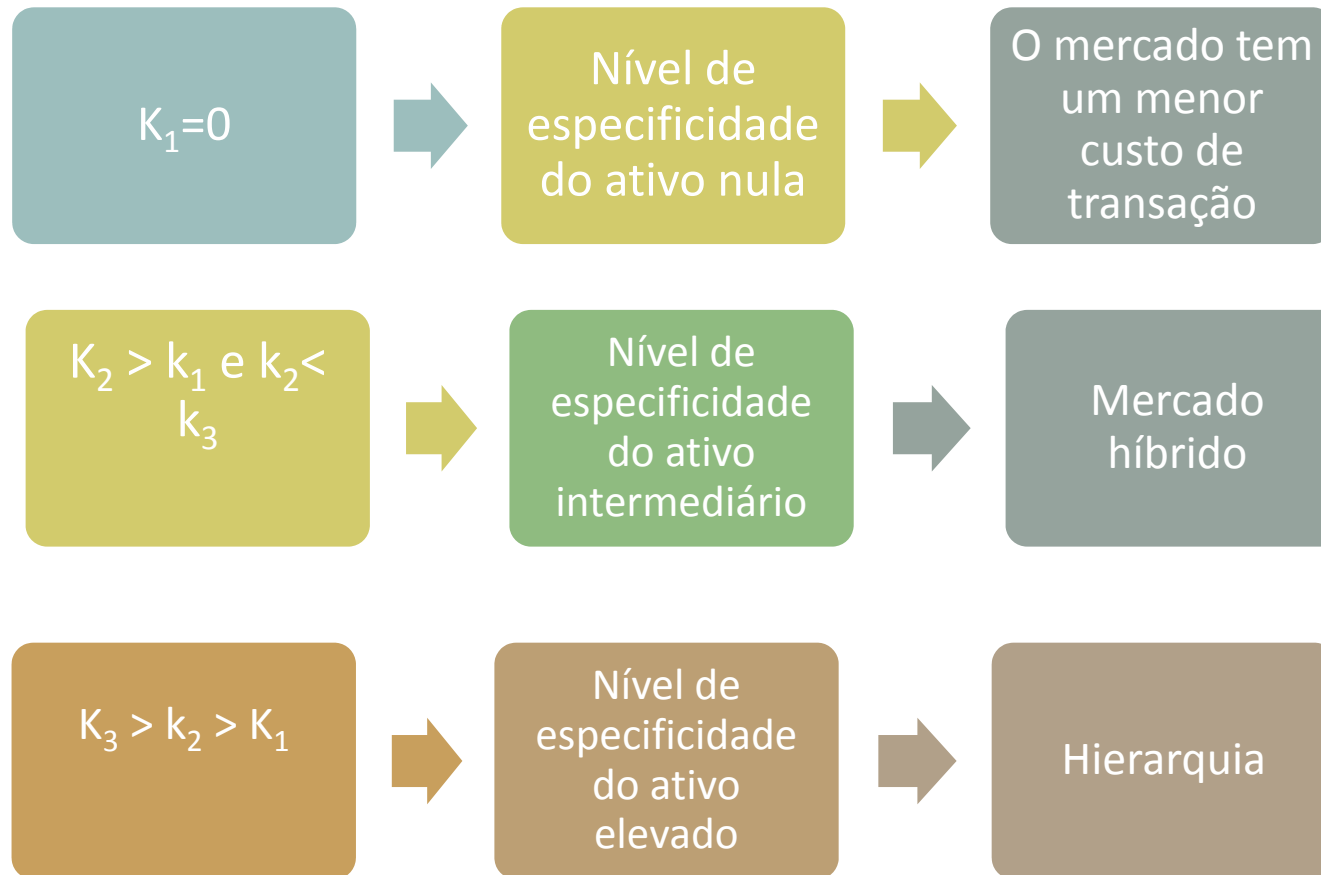
Estruturas de Governança

Incerteza e Especificidade de Ativo

		Uncertainty		
		Low	Medium	High
Asset Specificity	Low	Market transaction	Market transaction	Market transaction
	Medium	Contract	Contract or vertical integration	Contract or vertical integration
	High	Contract	Contract or vertical integration	Vertical integration

Formas de Governança: formas reduzidas

Variável chave: k = especificidade do ativo



Conforme k aumenta, os custos de se usar o mercado aumentam mais que proporcionalmente aos das outras formas.

Arranjos interorganizacionais – *destaque para as formas híbridas*

- A estrutura de governança híbrida apresenta uma diversidade de arranjos organizacionais: é muito diversa e abre um leque enorme de parcerias e alianças entre empresas. Isto tem evoluído para o conceito atual de redes, parcerias entre empresas. *
- As alianças estratégicas, parcerias, redes de empresas e outros tipos de cooperação empresarial estão se tornando cada vez mais comuns no mundo dos negócios.
- Empresas de todas as partes do mundo estão procurando tornar-se mais competitivas através de parcerias e alianças, a medida que os países abrem-se aos investimentos estrangeiros e dão origem a ambientes de competição acirrada.

*ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados. Rev. Econ. Sociol. Rural v.43 n.3 Brasília jul./sep. 2005.

Diferentes formas de arranjos entre empresas

- *Joint venture* é uma expressão de origem inglesa, que significa a união de duas ou mais empresas já existentes com o objetivo de iniciar ou realizar uma atividade econômica comum, por um determinado período de tempo e visando, dentre outras motivações, o lucro .**As empresas que se juntam são independentes juridicamente e no processo de criação da *joint venture* podem definir se criam uma nova empresa ou se fazem uma associação (consórcios de empresas).**
- **Consórcios *entre empresas*:** Consórcio empresarial é a união de várias empresas com a finalidade de realizar um empreendimento ou efetuar negociações geralmente maiores do que a capacidade individual de cada participante (para construir uma hidroelétrica, por exemplo). O consórcio empresarial é formado a partir de um contrato entre as empresas consorciadas

Diferentes formas de arranjos entre empresas

- ***Franchising:*** O franchising é, por definição, **um modelo ou sistema de desenvolvimento de negócios em parceria, através do qual uma empresa, com um formato de negócio já testado, concede a outra empresa o direito de utilizar a sua marca, explorar os seus produtos ou serviços, bem como o respectivo modelo de gestão, mediante uma contrapartida financeira.**
- **Organizações Virtuais:** empresas organizadas no seu ambiente virtual, não-geográfica, baseada na estrutura da colaboração em redes. O chamado Home Office, não deixa de ser uma Organização Virtual.

Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese (especialmente o Capítulo 5).

ESTUDOS DE COORDENAÇÃO DE CADEIAS AGROINDUSTRIAIS

Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

CONSIDERAÇÕES GERAIS

- A proposta do estudo de ZYLBERSZTAJN é de contribuir para o conhecimento da coordenação de sistemas agroindustriais. O tema coordenação está presente na literatura de agribusiness desde os trabalhos pioneiros de Davis e Goldberg de Harvard, bem como em toda a literatura de cadeias agroindustriais. Os estudos desta vertente caracterizam-se por serem de natureza descritiva, faltando uma base teórica mais sólida que permita a formulação e o teste de hipóteses a respeito dos diferentes arranjos de coordenação dos sistemas agroindustriais.
- O estudo faz uma releitura da proposta de Goldberg sob a ótica dos custos de transação. Desta forma o seu objetivo está centrado na proposição de um modelo analítico para sistemas de agribusiness, com base na Economia dos Custos de Transação, aplicado aos diferentes arranjos de governança vigentes.
- O estudo utiliza a metodologia da análise institucional discreta comparada proposta por Williamson e aplicada ao sistema agroindustrial do café.

Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

- **CONSIDERAÇÕES GERAIS**

- Como resultado o estudo conclui que a Economia dos Custos de Transação permite formular e testar hipóteses **a respeito da organização de sistemas em geral e de agribusiness em particular, com possibilidades de aplicação em coordenação e competitividade de sistemas produtivos.**

Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

CAPÍTULO 5

- O objetivo do corrente capítulo é apresentar uma aplicação da ECT como uma ferramenta de interpretação teórica da coordenação dos sistemas agro-industriais, enfatizando os mecanismos contratuais de coordenação sem negligenciar o mecanismo de coordenação via preços.
- **A proposta central é de que os sistemas agro-industriais podem ser analisados como conjuntos de transações onde as estruturas de governança prevalescentes são um resultado otimizador do alinhamento das características das transações e do ambiente institucional.**
- Esta proposição de cunho genérico reflete a aplicação direta da ECT tal como desenvolvida e sugerida por Williamson (1991) aos sistemas agro-industriais, permitindo a discussão de estratégias corporativas, desenhos contratuais e coordenação intra e inter-firmas.

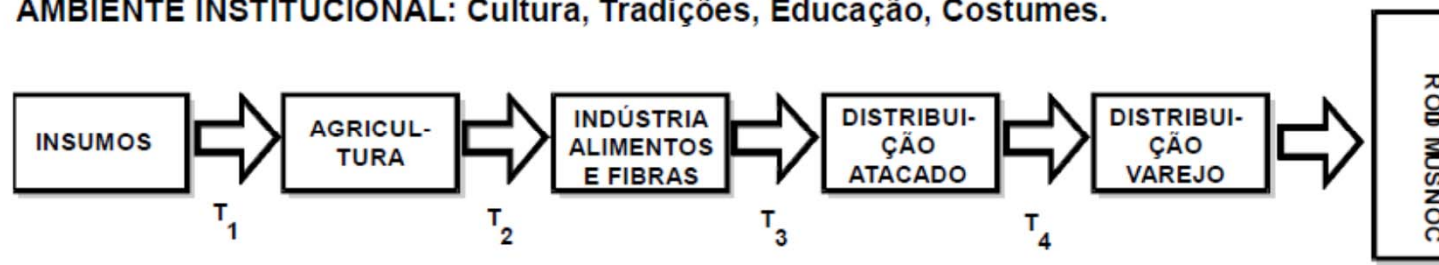
Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

CAPÍTULO 5

- Os atributos fundamentais das transações são: frequência, incerteza e especificidade dos ativos tecnicamente associados a uma ou a um conjunto de transações

Figura 5.4. Sistema de Agribusiness e Transações Típicas

AMBIENTE INSTITUCIONAL: Cultura, Tradições, Educação, Costumes.



AMBIENTE ORGANIZACIONAL: Associações, Informação, Pesquisa, Finanças, Cooperativas, Firms.

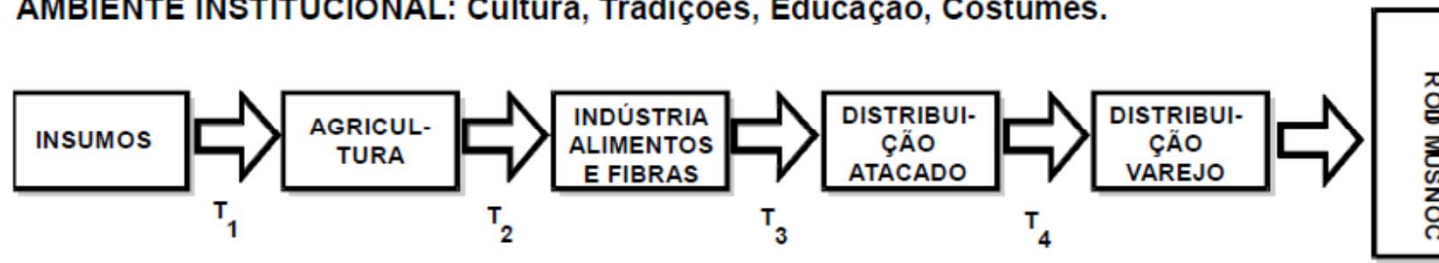
Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

CAPÍTULO 5

- Os atributos fundamentais das transações são: frequência, incerteza e especificidade dos ativos tecnicamente associados a uma ou a um conjunto de transações

Figura 5.4. Sistema de Agribusiness e Transações Típicas

AMBIENTE INSTITUCIONAL: Cultura, Tradições, Educação, Costumes.



AMBIENTE ORGANIZACIONAL: Associações, Informação, Pesquisa, Finanças, Cooperativas, Firms.

Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

CAPÍTULO 5: Sistema Agroindustrial

- Com base na figura 5.4. **quatro tipos de transações gerais são definidas nos sistemas de agribusiness, denominadas T_i** . A primeira realizada entre o fornecedor de insumos e o agricultor, a segunda entre o agricultor e a indústria de alimentos, a terceira entre a indústria e um agente especializado na distribuição. Finalmente a quarta transação se dá entre o agente de distribuição e o consumidor final.⁵³

Figura 5.4. Sistema de Agribusiness e Transações Típicas



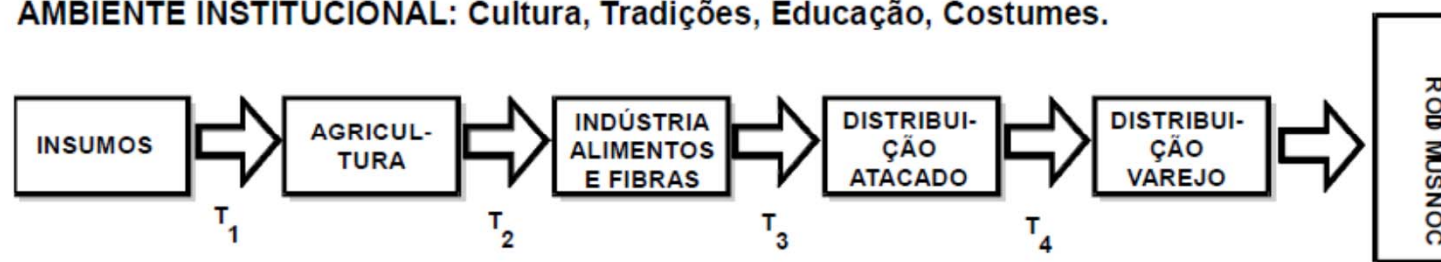
Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

CAPÍTULO 5: Sistema Agroindustrial

- O sistema de agribusiness é caracterizado por tensões em especial nas transações aqui denominadas de **T2 e T3**. A primeira é discutida tradicionalmente na literatura com base no paradigma da organização industrial. O estudo das transações ao nível T3 não vem recebendo a atenção devida.

Figura 5.4. Sistema de Agribusiness e Transações Típicas

AMBIENTE INSTITUCIONAL: Cultura, Tradições, Educação, Costumes.



AMBIENTE ORGANIZACIONAL: Associações, Informação, Pesquisa, Finanças, Cooperativas, Firms.

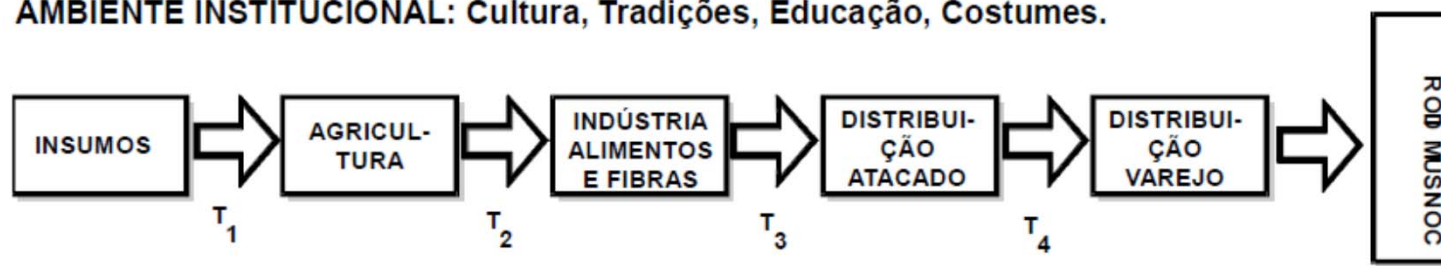
Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

CAPÍTULO 5: Sistema Agroindustrial

- **Avaliação T1: Indústria de Insumos - Produtor Agrícola** = > via mercado
 - O PRODUTOR TEM UM CUSTO DE TRANSAÇÃO BAIXO DE ADQUIRIR OS INSUMOS VIA MERCADO
 - HÁ FORMAS HÍBRIDAS NO CASO DE “VENDAS CASADAS” DE INSUMOS, ONDE AUMENTAM AS INCERTEZAS E A NATUREZA DA TRANSAÇÃO É MAIS ESPECÍFICA.

Figura 5.4. Sistema de Agribusiness e Transações Típicas

AMBIENTE INSTITUCIONAL: Cultura, Tradições, Educação, Costumes.



AMBIENTE ORGANIZACIONAL: Associações, Informação, Pesquisa, Finanças, Cooperativas, Firms.

Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. ... Capítulo 5

Avaliação T2: Interface Entre Agricultura e Indústria

- É difícil qualquer generalização a respeito das transações ao nível da indústria, uma vez que o tipo de ativos envolvidos e sua decorrente especificidade variam com as características técnicas do produto final.
- Grosso modo dois tipos de produtos podem ser especificados, os produtos diferenciados e as “commodities”.
 - Geralmente a indústria de alimentos que é baseada em um produto do tipo commodity irá selecionar os seus fornecedores em um ambiente onde predominam as transações via mercado.
 - **Transação não mercado:**
 - **Especificidade de tempo** está associada ao elevado custo de se transferir o produto de um período para outro. Um exemplo típico pode ser visto com produtos de elevada perecibilidade.
 - **Especificidade de lugar**, aplica-se a produtos com elevados custos de transporte.
 - **Outras fontes de especificidade** podem ser associadas à definição de atributos específicos pela indústria. O grau de diferenciação que caracteriza o mercado de alimentos está associado a atributos que resultam de tecnologias específicas utilizadas ao nível da produção agrícola e também ao longo do sistema de produção específico. Tais casos são exemplificados pela definição de uma variedade específica de planta a ser produzida pelo produtor agrícola, cujo valor comercial pode cair a zero a não ser para o caso da aquisição pela indústria.

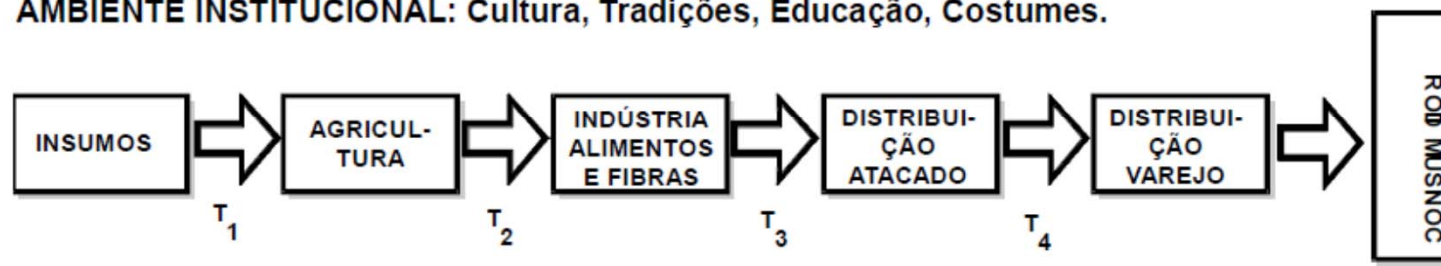
Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

CAPÍTULO 5: Sistema Agroindustrial

- Avaliação T3:T3: Interface da Indústria de Alimentos e Distribuição
- Grandes cadeias de supermercados não têm incentivos para integrarem-se para trás, dado terem muitos ofertantes potenciais interessados na oferta de produtos, sejam padronizados, sejam produtos diferenciados. Tais cadeias definem contratos com fornecedores, dada a necessidade de garantir oferta em tempo específico. Deste ponto de vista, contratos que se aproximam de contratos do tipo just-in-time, impõem um tipo de dependência bi-lateral, motivada pelo ativo específico e pela redução nos custos relacionados à manutenção de estoques.

Figura 5.4. Sistema de Agribusiness e Transações Típicas

AMBIENTE INSTITUCIONAL: Cultura, Tradições, Educação, Costumes.



AMBIENTE ORGANIZACIONAL: Associações, Informação, Pesquisa, Finanças, Cooperativas, Firmas.

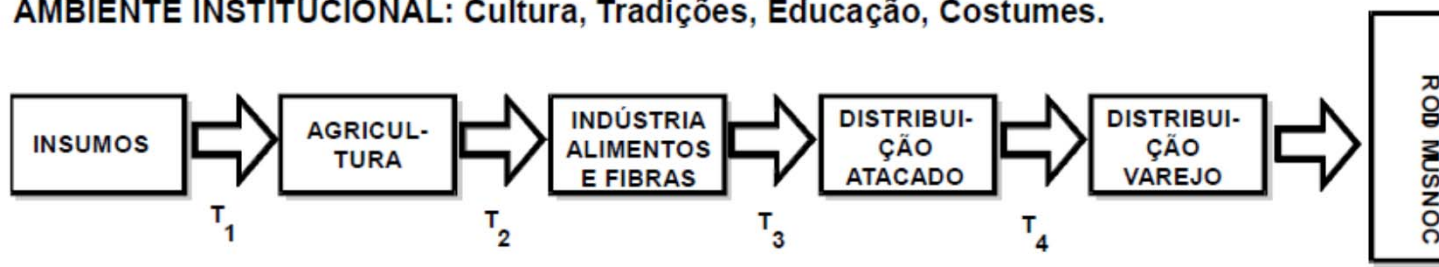
Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

CAPÍTULO 5: Sistema Agroindustrial

- Avaliação T4:T4: Interface Distribuição-Consumidor
- A última transação no sistema de agribusiness dá-se entre o consumidor e o varejista, no sistema de distribuição. Aqui distribuição é tratada de modo genérico, entretanto casos específicos podem ser considerados, definindo sub-sistemas de distribuição para consumo residencial ou para consumo fora do lar, cada um com características de especificidade de ativos muito próprias.

Figura 5.4. Sistema de Agribusiness e Transações Típicas

AMBIENTE INSTITUCIONAL: Cultura, Tradições, Educação, Costumes.



AMBIENTE ORGANIZACIONAL: Associações, Informação, Pesquisa, Finanças, Cooperativas, Firms.

Metodologia PENSA de análise

A estrutura analítica que passou a se denominar metodologia PENSA de estudos de sistemas agro-industriais nada mais é do que a composição de quatro etapas: na primeira, a descrição do sistema, à moda de Harvard, incluindo a análise da organização industrial de cada segmento que compõe o sistema. Na segunda etapa, o estudo das transações típicas entre segmentos do sistema, caracterizando os arranjos institucionais típicos observados nos SAG's. A ótica é da eficiência, associando a minimização dos custos de transação. Na terceira etapa a análise institucional é inserida no modelo, trazendo as regras que pautam o comportamento das organizações e sua influência sobre os agentes.

**Papel dos Contratos na Coordenação
Agro-Industrial: um olhar além dos mercados¹**

Decio Zylbersztajn²

Texto para discussão:

Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados¹

Decio Zylbersztajn²

Ambiente Institucional: aparato legal, tradições, costumes



Ambiente Organizacional: organizações públicas e privadas, pesquisa, financeiras, cooperativas

Fonte: O Autor

Análise da **COORDENAÇÃO** do complexo agroindustrial do cacau (Adaptado da Metodologia PENSA):

Estrutura de Mercado

Oferta

- Localização da matéria-prima
- Tecnologia
- Durabilidade do produto
- Padrões

Demanda

- Bens substitutos
- Taxa de Crescimento da Demanda
- Carácter cíclico e sazonal
- Métodos de compra

Estrutura do Mercado:

- número de compradores, vendedores, diferenciação de produtos, barreiras a entrada, estrutura de custos,

SAG

Ambiente Institucional: Leis, normas, resoluções e padrões de comercialização

Mercado Externo

- Exportação/Importação

Produtores



Cooperativas

Intermediários

- Pequenos
- Médios
- Grandes



Indústrias
Processadoras
(*amêndoas*)



Indústrias de
Alimentos

Ambiente Organizacional: Órgãos do governo, Instituição de Crédito, Empresas de Pesquisas

Complexo Agroindustrial do Cacau

III.2 Análise da COORDENAÇÃO do complexo agroindustrial do cacau

- A estrutura da cadeia de valor do cacau no Brasil consiste na separação quase total dos elos desse sistema agroindustrial, cujas relações ocorrem da seguinte forma:

- T1  • Os **produtores** (elo agrícola) são responsáveis basicamente pela produção de cacau e primeiro beneficiamento, para obtenção de amêndoas fermentadas e secas. A maior concentração de produtores ocorre no Sul da Bahia e no Pará.
- T2  • Com as amêndoas prontas para comercialização, produtores relacionam-se principalmente com **intermediários** locais (por vezes, cooperativas), que reúnem a matéria prima em lotes maiores. Em alguns casos, o cacau passa por mais de um intermediário até ser entregue às indústrias, sediadas principalmente na BA.
- T3  • Nesse sentido, as **indústrias de processamento da amêndoa** se relacionam principalmente com médios e grandes e intermediários, capazes de entregar uma quantidade considerável da matéria prima. Esse terceiro elo é responsável por transformar a amêndoa, sobretudo, em liquor, manteiga, torta ou cacau em pó.
- T4  • Os produtos oriundos do processamento da amêndoa são utilizados por **indústrias de alimentos** (ou de transformação final) na fabricação de chocolates e outros derivados. São responsáveis, também, pela posterior distribuição desses produtos.
- T4  • Há, ainda, a relação entre as indústrias e o **mercado internacional**, seja para importação/exportação de amêndoa ou dos seus derivados.

Estudo de coordenação de cadeias produtivas

Aplicação prática dos conceitos de OI, ETC para avaliar a coordenação dos sistema agroindustrial cacauero (estudo do Cepea, coordenado por Margarete Boteon)

Estudo de coordenação de cadeias produtivas

Aplicação prática dos conceitos de OI, ETC para avaliar a coordenação dos sistema agroindustrial cacaueiro (estudo do Cepea, coordenado por Margarete Boteon)



Medicilândia - Pará



Ilhéus - Bahia



Complexo Agroindustrial do Cacau

III.2 Análise da COORDENAÇÃO do complexo agroindustrial do cacau

- A estrutura da cadeia de valor do cacau no Brasil consiste na separação quase total dos elos desse sistema agroindustrial, cujas relações ocorrem da seguinte forma:

T1

- Os **produtores** (elo agrícola) são responsáveis basicamente pela produção de cacau e primeiro beneficiamento, para obtenção de amêndoas fermentadas e secas. A maior concentração de produtores ocorre no Sul da Bahia e no Pará.

T2

- Com as amêndoas prontas para comercialização, produtores relacionam-se principalmente com **intermediários** locais (por vezes, cooperativas), que reúnem a matéria prima em lotes maiores. Em alguns casos, o cacau passa por mais de um intermediário até ser entregue às indústrias, sediadas principalmente na BA.

T3

- Nesse sentido, as **indústrias de processamento da amêndoa** se relacionam principalmente com médios e grandes e intermediários, capazes de entregar uma quantidade considerável da matéria prima. Esse terceiro elo é responsável por transformar a amêndoa, sobretudo, em liquor, manteiga, torta ou cacau em pó.

T4

- Os produtos oriundos do processamento da amêndoa são utilizados por **indústrias de alimentos** (ou de transformação final) na fabricação de chocolates e outros derivados. São responsáveis, também, pela posterior distribuição desses produtos.
- Há, ainda, a relação entre as indústrias e o **mercado internacional**, seja para importação/exportação de amêndoa ou dos seus derivados.

Demais Influenciadores da Cadeia & Análise do ambiente

- Há outros atores envolvidos na cadeia, mas não incluídos na versão simplificada a seguir:
 - A montante: antecipadamente ao agente de produção primária, estão os **fornecedores de insumos**. Fazem parte, por exemplo, indústrias de fertilizantes, defensivos e equipamentos, além de fornecedores de mudas.
 - A jusante: posterior às indústrias de alimentos, estão os **consumidores finais**. São os compradores dos produtos derivados do cacau, cuja inserção na cadeia ocorre principalmente pela relação com destes com o varejo. Entender o segmento consumidor é importante quando é forte sua influência nos segmentos anteriores, ou seja, quando mudanças nos hábitos de consumo promovem reorganização dos demais elos da cadeia.
- A cadeia do cacau também está sujeita à influência de dois ambientes:
 - O **ambiente institucional** refere-se aos conjuntos de leis ambientais, trabalhistas, tributárias e comerciais, bem como às normas e padrões de comercialização. Portanto, são instrumentos que regulam as transações comerciais e trabalhistas. **O enfoque é na avaliação do Código Ambiental na cadeia e na legislação da produção de Chocolates**
 - O **ambiente organizacional** é representado por entidades que influenciam na cadeia, tais como agência de fiscalização ambiental, agência de créditos, universidades e centros de pesquisa. **O enfoque é na análise do financiamento e nos centros de pesquisa.**

Análise da **COORDENAÇÃO** do complexo agroindustrial do cacau (Adaptado da Metodologia PENSA):

Estrutura de Mercado

Oferta

- Localização da matéria-prima
- Tecnologia
- Durabilidade do produto
- Padrões

Demanda

- Bens substitutos
- Taxa de Crescimento da Demanda
- Carácter cíclico e sazonal
- Métodos de compra

Estrutura do Mercado:

- número de compradores, vendedores, diferenciação de produtos, barreiras a entrada, estrutura de custos,

SAG

Ambiente Institucional: Leis, normas, resoluções e padrões de comercialização

Mercado Externo

- Exportação/Importação

Produtores



Cooperativas

Intermediários

- Pequenos
- Médios
- Grandes



Indústrias
Processadoras
(*amêndoas*)



Indústrias de
Alimentos

Ambiente Organizacional: Órgãos do governo, Instituição de Crédito, Empresas de Pesquisas

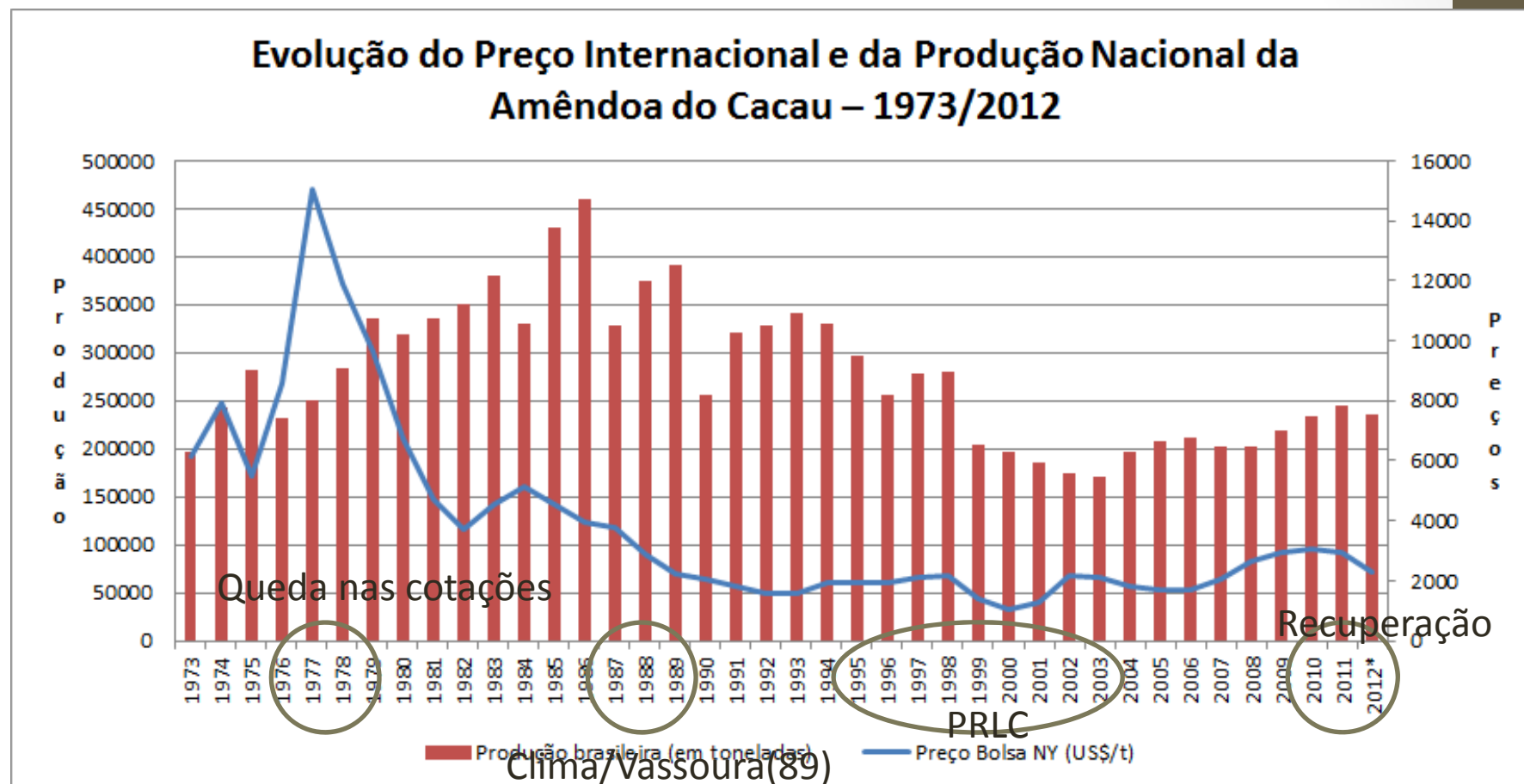
Objetivo, Problema, Hipótese e Metodologia

- **OBJETIVO:** Analisar a relação comercial entre produtor(Bahia e Pará), intermediário (Bahia e Pará), processador (Bahia) de amêndoa e indústria chocolateira (grandes empresas)
- **PROBLEMA:** O aumento do consumo doméstico de chocolate nos últimos anos não foi suficiente para impulsionar a produção de cacau no País.
- **HIPÓTESE:** A falta de incentivos e/ou coordenação de indústrias processadoras e das chocolateiras junto ao elo produtor inibem o fomento à produção de cacau.
- **METODOLOGIA:** Análise das relações contratuais entre produtores, intermediários e indústrias processadoras (Bahia) – adaptada da metodologia PENSA. A metodologia PENSA foi utilizada como norteador das conversas com envolvidos na cadeia produtiva para avaliar as relações comerciais dos agentes da cadeia de cacau para a definição das estruturas de governança.

Avaliação da Estrutura de Mercado do Cacau

Oferta, demanda e estrutura de mercado

Evolução do Preço Internacional (US\$/t) e da Produção Nacional da Amêndoa do Cacau (t) – 1973/2012

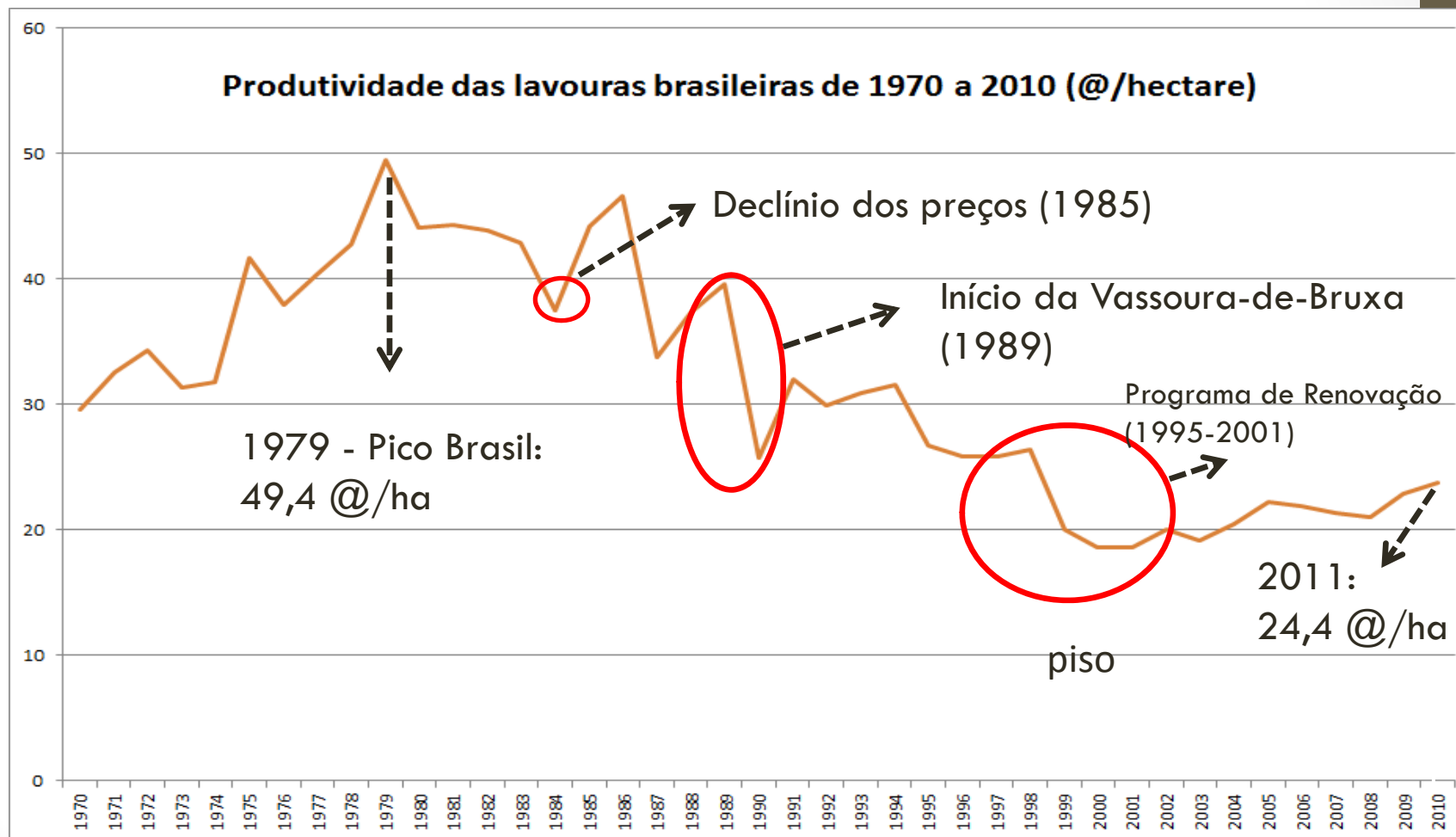


2012*: preços parciais (de janeiro a 07/agosto); Preços deflacionados em US\$/t a valores do CPI de dez/11.

Fonte: FAO (produção 1973-2010); IBGE (estimativas de produção 2011 e 2012); Reuters (preços)

Evolução da produtividade no Brasil (@/ha)

I.INTRODUÇÃO



Fonte: elaborado a partir de dados da FAO

Evolução do Faturamento da Cadeia do Cacau (2005-2011) – R\$ mil

III. INDICADORES MACRO DO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DO CACAU

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Produção de Cacau	689.435,00	692.603,00	709.514,00	822.139,00	1.079.631,00	1.229.880,00
Indústria Processadora de Amêndoas de Cacau	1.186.377,00	1.222.641,00	1.011.543,00	1.272.196,00	1.342.377,00	1.525.496,00
Indústria de Derivados de Chocolate	5.503.212,00	5.976.059,00	6.792.198,00	7.788.661,00	8.948.957,00	9.717.850,00

Fonte: IBGE.

Os dados de 2011 da indústria processadora e de chocolates ainda não estão disponível no IBGE.

Estrutura do Complexo Agroindustrial do Cacau

Números de produtores, fábricas e indústrias

Análise da estrutura do complexo agroindustrial do cacau:

Produção de Cacau

46.638 produtores
(Pará e Bahia)
Fonte: Ceplac (2011)

Indústria Processadora de Amêndoas de Cacau

Cinco (principais) processadoras:

quatro estão instaladas na Bahia e uma em São Paulo;

Processadoras:
Cargill,
Delfi Cacau,
Barry Callebaut,
ADM Joanes,
Indeca

Indústria de Derivados de Chocolate

35 principais empresas no setor de chocolate

(*Associados Abicab)

Principais chocolateiras: Nestlé, Kraft, Garoto, Hersheys, Mars, Arcor, Cacau show, Copenhagen.. Além das não associadas como PepsiCo e Cargill.

EMPREGOS GERADOS

Produção de Cacau

**285.864 PESSOAS OCUPADAS*
(2006)**

*Pessoas efetivamente ocupadas no ano de referência (empregos diretos), incluindo pessoas assalariadas com e sem vínculo empregatício, bem como proprietários e sócios com atividade na unidade.

Fonte: Censo (2006)/IBGE

**Indústria
Processadora de
Amêndoas de Cacau**

**Indústria de
Derivados de
Chocolate**

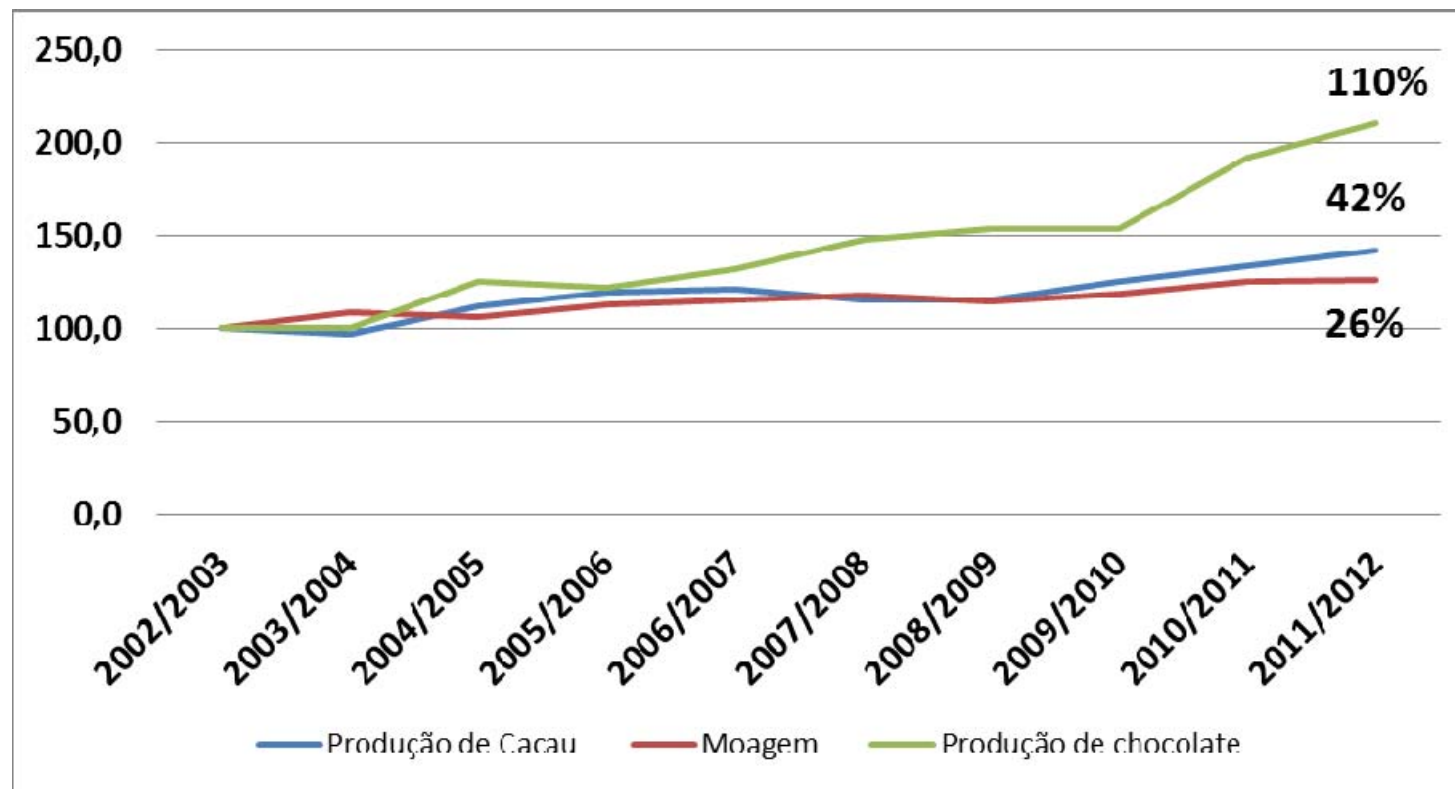
Fabricação de produtos derivados do
cacau, de chocolates e confeitos

**38.068 EMPREGOS FORMAIS E DIRETOS
(2011)**

Fonte: RAIS - MTE

Complexo Agroindustrial do Cacau

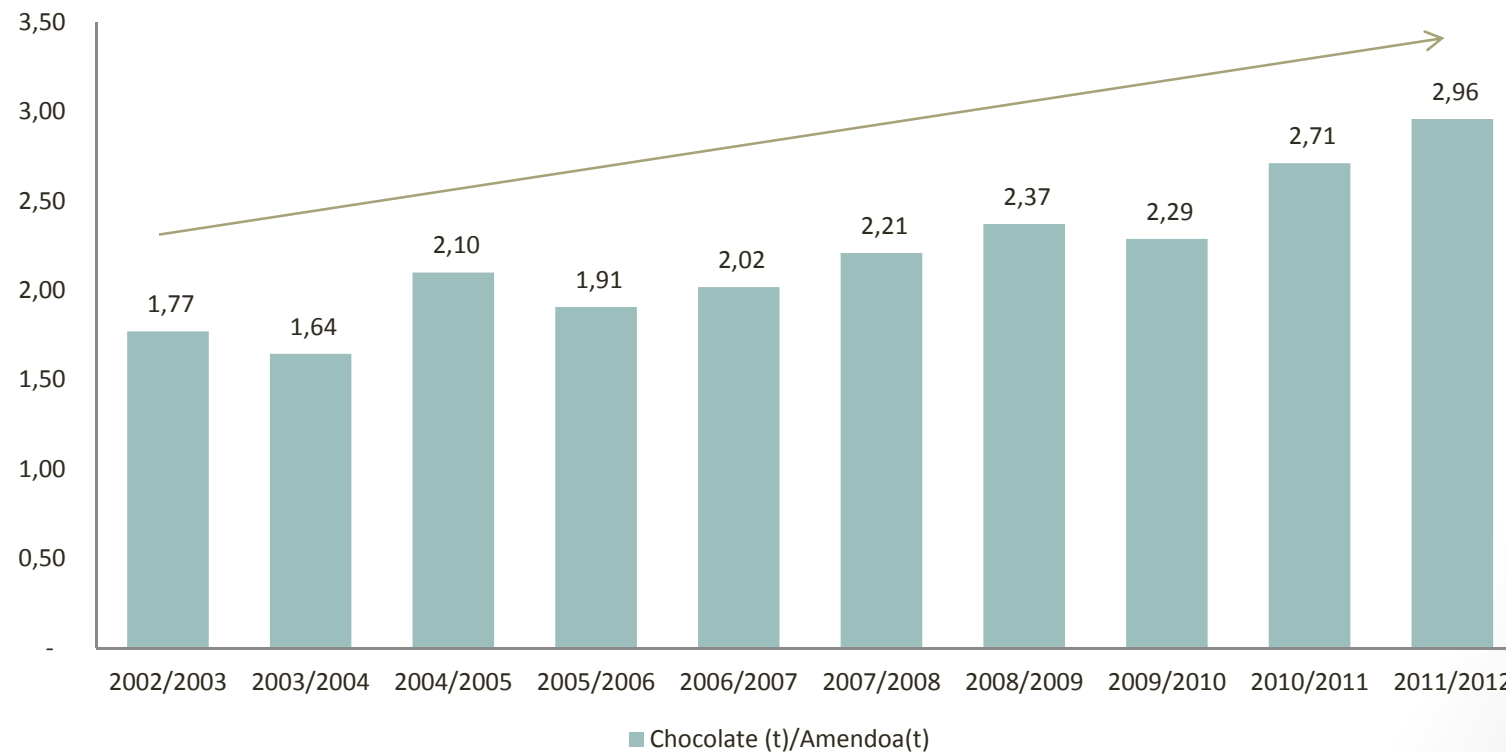
Evolução do crescimento (produção física em toneladas) da produção (índice 100 = 2002/03)



Fonte: Produção (IBGE); Moagem (ICCO); Produção de Chocolate (ABICAB)

Complexo Agroindustrial do Cacau

A cada 1 tonelada de amêndoa no País, produzimos de chocolate (t):

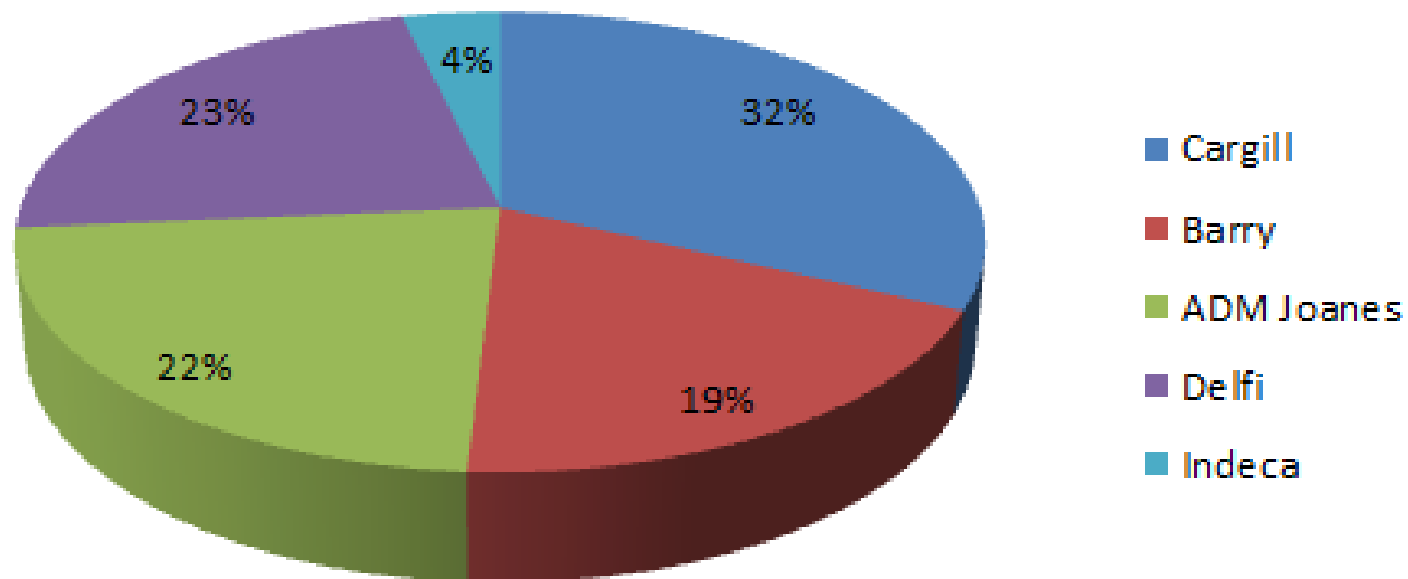


Fonte: Moagem (ICCO); Produção de Chocolate (ABICAB)

Estrutura atual – *Market share* das processadoras (capacidade de processamento (%))

2011: CR4: 96%

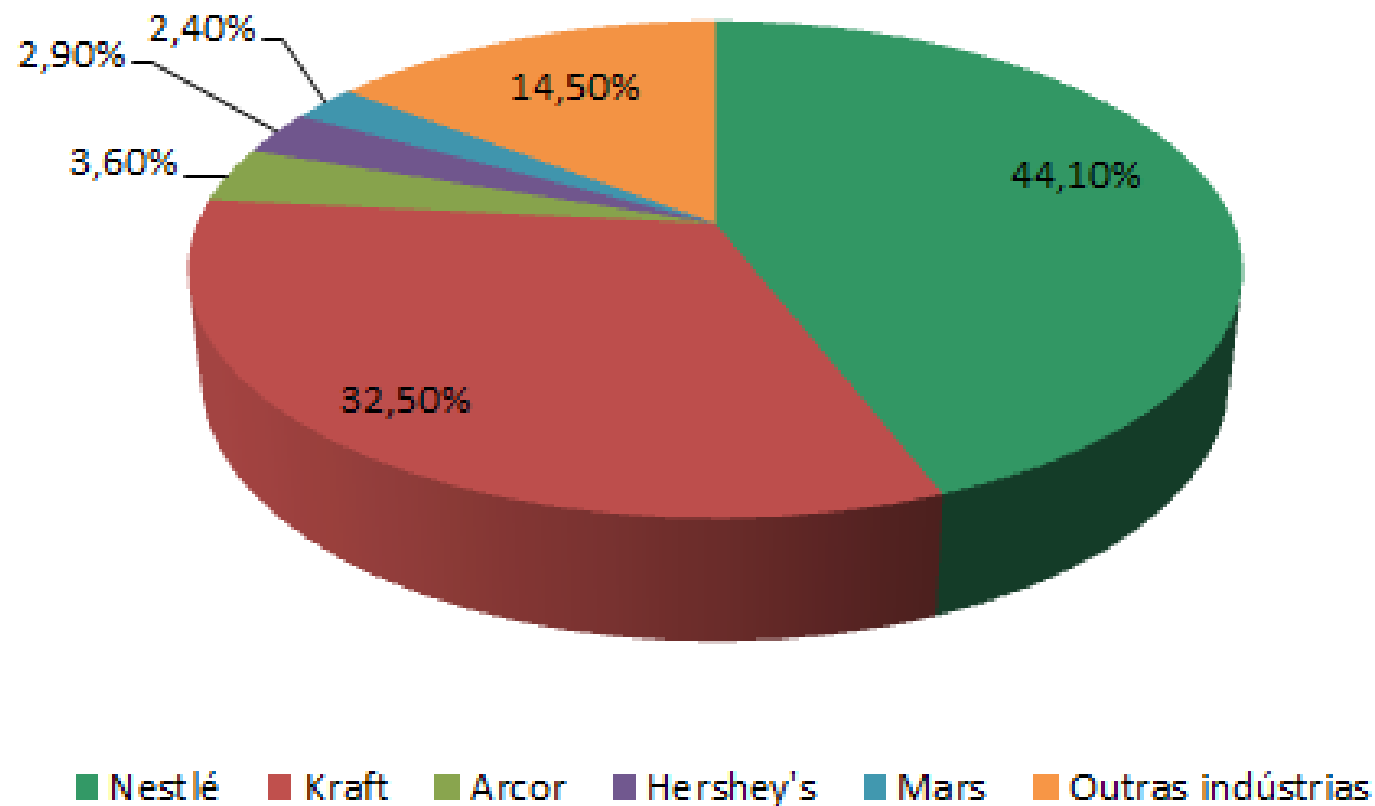
2012: CR3: 96%



Delfi+Barry = 42%

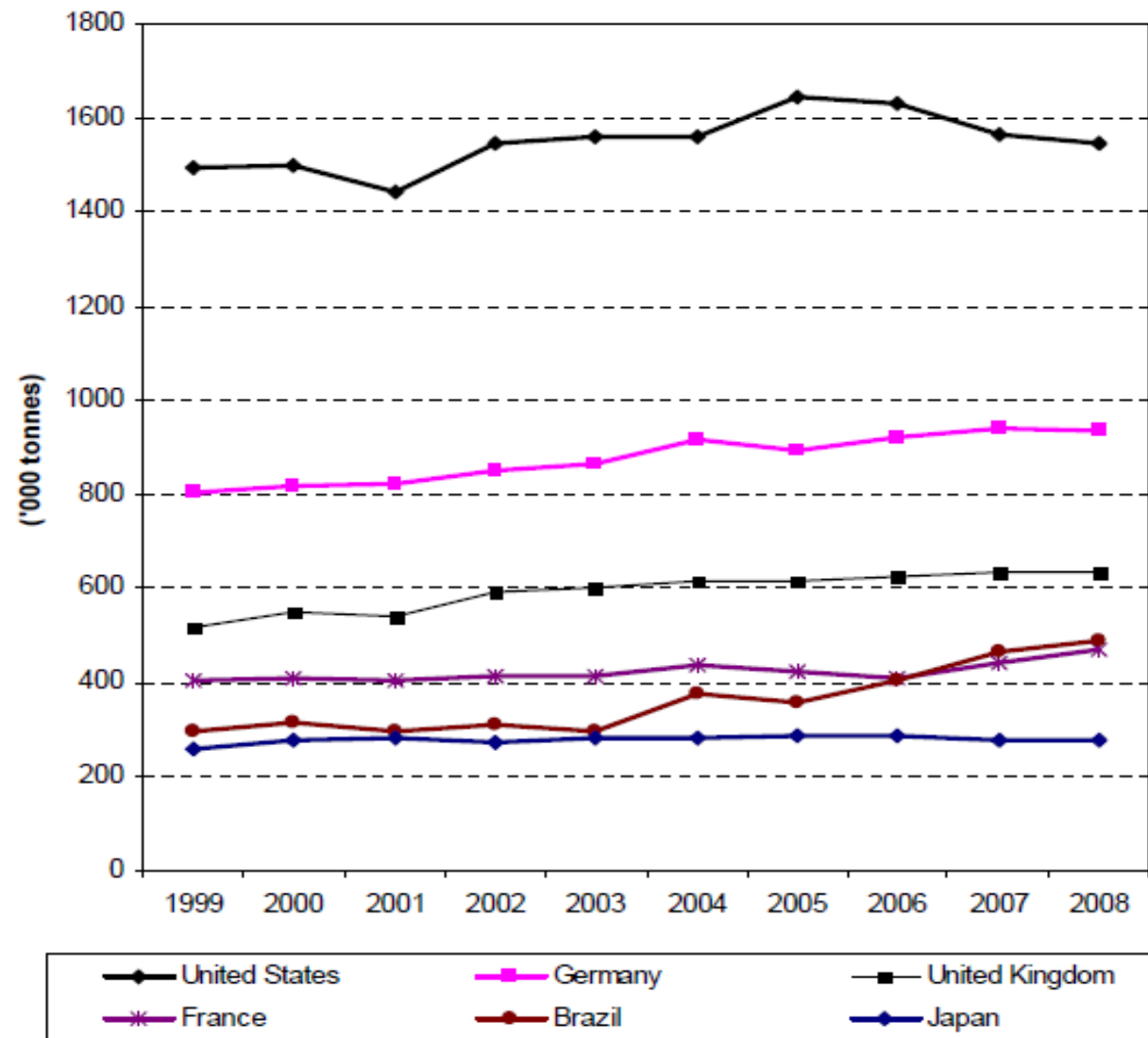
Fontes: <https://conteudoclipppingmp.planejamento.gov.br/cadastros/noticias/2012/8/2/escassez-de-cacau-trava-aportes-industriais;>
[http://www.blogdogusmao.com.br/v1/2011/02/05/projeto-de-fomento-reanima-producao-de-cacau-na-bahia/;](http://www.blogdogusmao.com.br/v1/2011/02/05/projeto-de-fomento-reanima-producao-de-cacau-na-bahia/)
[http://www.foodprocessing-technology.com/projects/barrycallebaut/\)](http://www.foodprocessing-technology.com/projects/barrycallebaut/)

Market share das indústrias de chocolate no Brasil (%)



Fonte: Euromonitor, 2010

Consumo de chocolate em alguns países – 1999 a 2008 (Brasil: 4 maior consumidor)



Fonte:
ICCO, 2010

Comparativo BR x Outros países

Legislação para Chocolate

Brasil	Europa	Estados Unidos
Produto obtido a partir da mistura de derivados de cacau, cacau em pó e/ou manteiga de cacau, com outros ingredientes, contendo, no mínimo, 25 % (g/100 g) de sólidos totais de cacau. O produto pode apresentar recheio, cobertura, formato e consistência variados.	Deve conter no mínimo 35% de sólidos de cacau, incluindo não menos que 18% de manteiga de cacau e 14% de produtos não gordurosos de cacau.	Preparado a partir de uma mistura de liquor de cacau com açúcar, podendo conter outros ingredientes especificados (como castanha); deve conter, no mínimo: 15% de liquor, 12% de matéria seca de leite.

Fonte: BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Ministério da Saúde. RESOLUÇÃO DE DIRETORIA COLEGIADA - RDC Nº 264, DE 22 DE SETEMBRO DE 2005

Fonte: FSA Guidance on the Cocoa and Chocolate Products Regulations, Revised June 2009

Fonte: Code of Federal Regulations. U.S. Food & Drug Administration. Title 21, Volume 2. Revised as of April 1, 2012.

BAHIA & PARÁ: BALANÇO AMBIENTAL

- ❑ **Nos dois estados, a convivência da cacauicultura com a fauna e flora nativas é harmoniosa**, não representa preocupação do ponto de vista da sustentabilidade ambiental, apesar de serem verificados aspectos que precisam ser melhorados (uso de fertilizantes com recomendação técnica e recolhimento de embalagens de defensivos);
- ❑ **Na Bahia, a cabruca pode ser considerada um grande exemplo de interação de atividade agrícola com o meio ambiente, porém, seus resultados econômicos, baseados somente na venda das amêndoas (baixa produtividade), não tem proporcionado sustentabilidade econômica ao sistema; há oportunidades de produtores da cabruca pleitearem, coletivamente, recebimento por serviços ambientais;**
- ❑ No balanço, em ambos os estados, o cacau é uma cultura de baixo impacto ambiental, com potencial para geração (“venda”) de **serviços ambientais** e recebimento por **compensação florestal** (atrelada ao Código Florestal).

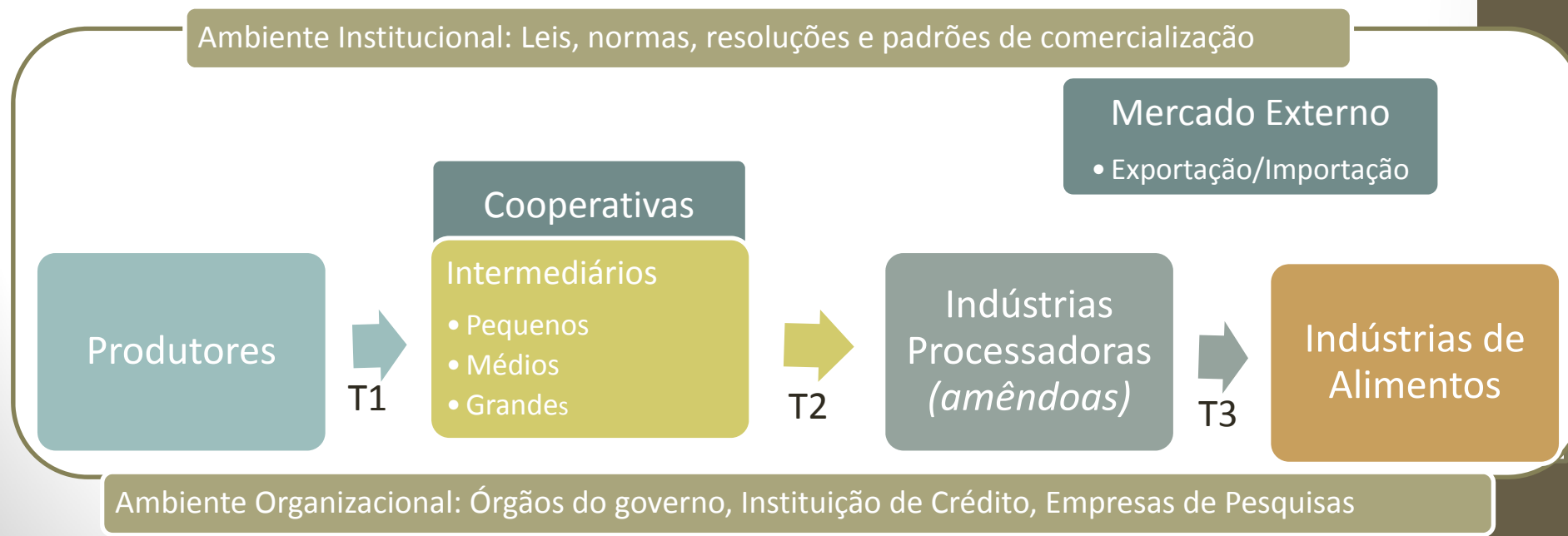
Avaliação da Estrutura de Mercado do Cacau

Oferta, demanda e estrutura de mercado

Complexo agroindustrial do cacau

Análise da **COORDENAÇÃO** do complexo agroindustrial do cacau (Adaptado da Metodologia PENSA):

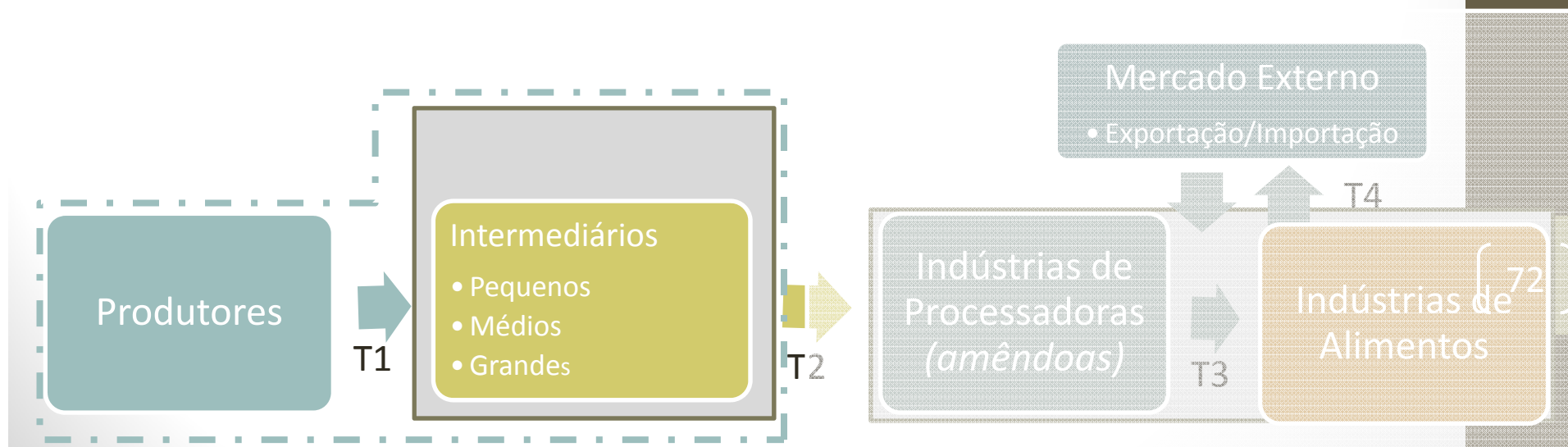
- O complexo agroindustrial do cacau pode ser simplificado para avaliação das relações entre elos de interesse, sendo identificadas quatro principais transações:
 - T1: relação entre produtores e compradores diretos (cooperativas ou intermediários)
 - T2: relação entre intermediários/cooperativas e indústrias processadoras de amêndoa
 - T3: relação entre indústrias processadoras e indústrias de alimentos
 - T4: relação entre indústrias e agentes internacionais na exportação/importação



Relação T1: Produtor - Intermediário

Estrutura de governança predominante: mercado

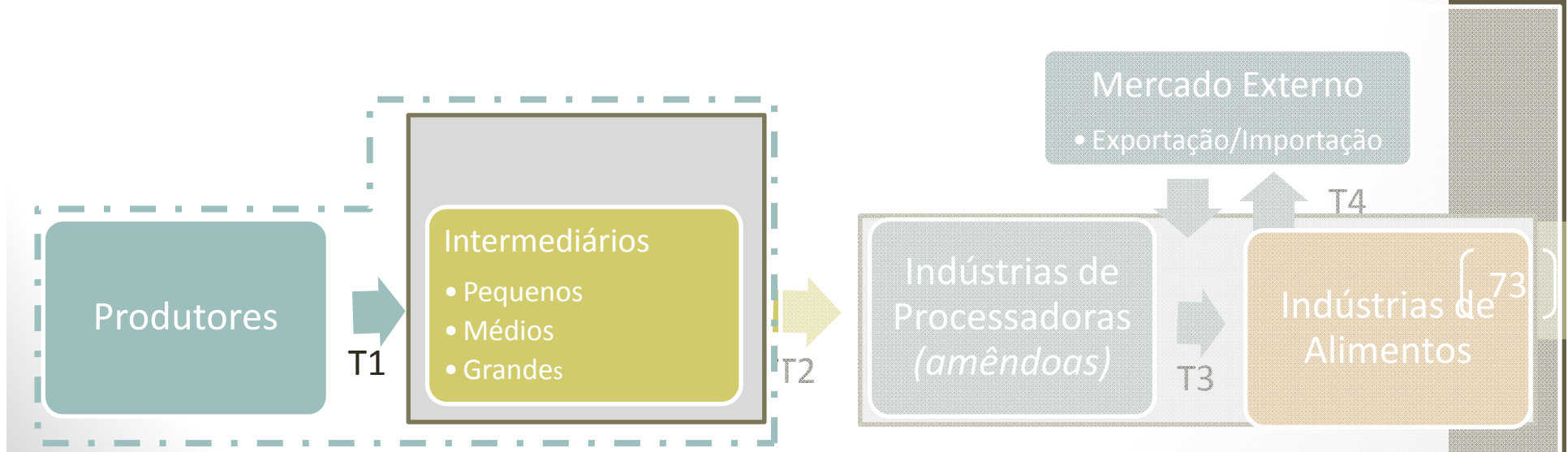
- **Descrição:** No geral, a especificidade dos ativos é média.
- *O transporte fica a cargo dos intermediários que levam até as processadoras (na Bahia) ou nas unidades receptoras (no Pará). Em termos de qualidade, a exigência é mínima (umidade da amêndoa e sem cheiro de fumaça). Quanto ao armazenamento, desde bem beneficiado a amêndoa, ela pode ser armazenada na fazenda até 6 meses. Mas, normalmente, os produtores não fazem por conta de roubos. O intermediário é que normalmente armazena por um período (mas não superior a 1 a 2 meses). Apesar de restrito, os intermediários adiantam dinheiro para os produtores colherem.*



Relação T1: Produtor - Intermediário

Estrutura de governança predominante: mercado

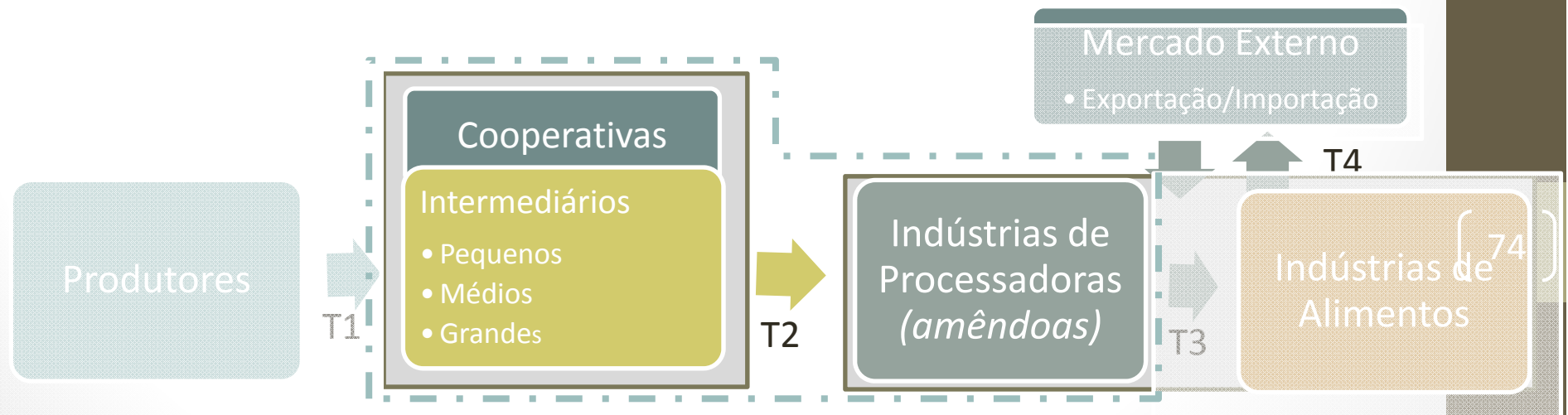
- **Descrição:** No geral, a especificidade dos ativos é média.
- *Como é uma relação frequente, há uma dependência bilateral entre o produtor e o intermediário, que é bastante harmoniosa.*
- *A maior especificidade é de ciclo, por ser uma cultura perene.*
- *O baixo financiamento para o produtor é maior reclamação dos produtores. A indústria não adianta dinheiro para os produtores.*
- *A baixa confiança em não entregar a amêndoa do cacau limita a indústria se aproximar/coordenar o mercado com o produtor (risco moral)*



Relação T2: Intermediário – Indústria de processamento

Estrutura de governança predominante: mercado

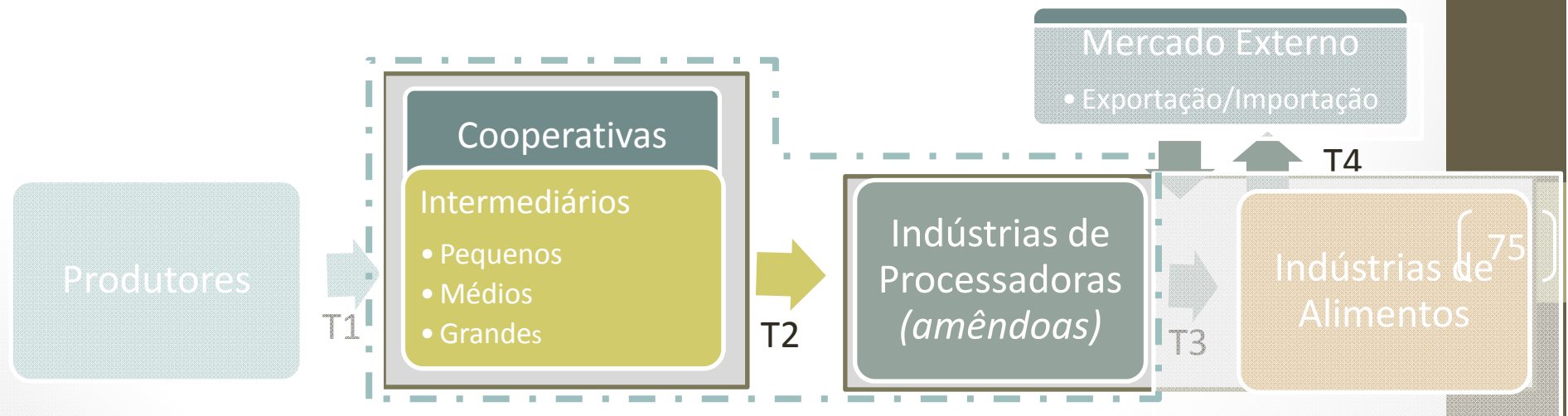
- **Descrição: No geral, a especificidade dos ativos é média.**
- Os intermediários de médio e grande porte são os responsáveis pela comercialização direta com as indústrias processadoras. Na Bahia, há uma redução do número de pequenos e médios intermediários. É pouco expressiva a participação de cooperativas. As empresas de transformação absorvem a quase totalidade da produção da Bahia e do Pará. Maior especificidade é local, especialmente no Pará, onde as empresas tem que disponibilizar a logística para a amêndoa ser processada na Bahia. Além da produção local, as indústrias importam a amêndoa para completar sua demanda.



Relação T2: Intermediário – Indústria de processamento

Estrutura de governança predominante: mercado

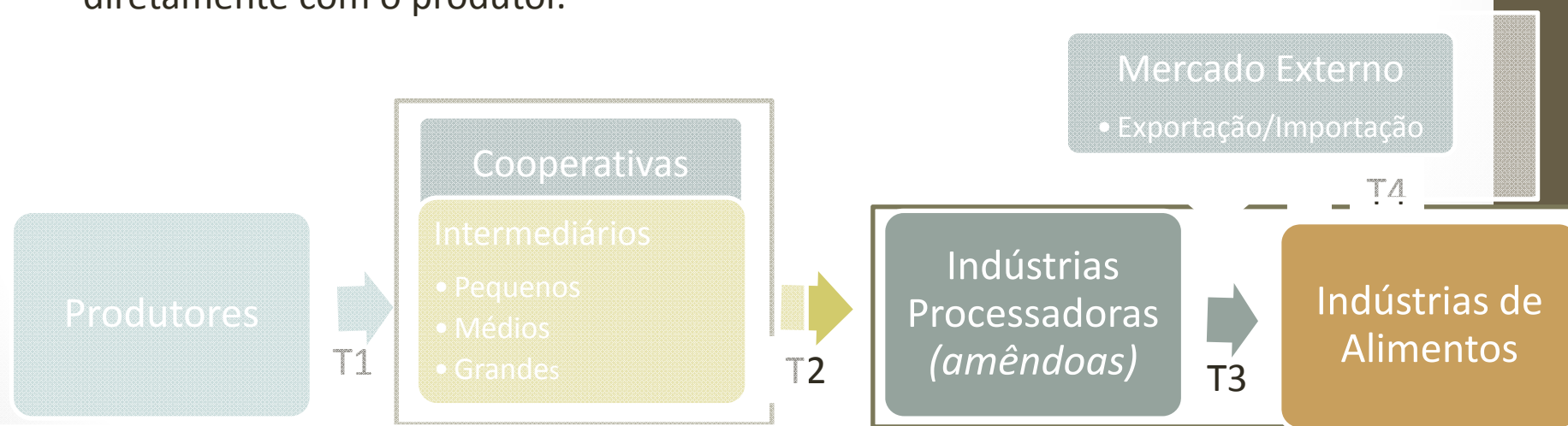
- **Descrição: No geral, a especificidade dos ativos é baixa/média.**
- A indústria praticamente não tem nenhum contato com os produtores pequenos e médios. Uma estrutura de compra própria, que permitiria uma maior proximidade com o produtor, não existe mais. O argumento é que é um custo muito alto, e passou para os intermediários.
- Nem para os intermediários, no geral, não há adiantamento financeiro, o pagamento é mediante entrega da amêndoa (risco de não entrega - **risco moral**).



Relação T3: Indústria de processamento e de alimentos

Estrutura de governança predominante: mista

- **Descrição: No geral, a especificidade dos ativos é média/alta.**
- A indústria de alimentos, apesar de compor outros insumos para produzir o chocolate, o cacau é a matéria-prima principal. As grandes empresas compram das principais processadoras. No geral, a relação é mais formal, com regras de qualidade, mas não há contratos de exclusividade. A maior desafio das indústrias nos próximos anos é ter assegurada a oferta de cacau. O mercado está crescendo a um ritmo muito maior que a perspectiva da oferta (nacional e mundial). Há estudos das processadoras em fomentar a produção de cacau, coordenando diretamente com o produtor.



Considerações Gerais

- Não há a figura de um agente coordenador na cadeia de cacau que impulse a produção ou favoreça a qualidade da amêndoa. Ou seja, falta coordenação integrada por parte do governo e dos compradores (intermediários, cooperativas e indústrias) para fomentar a produção e a qualidade da amêndoa
- O Papel de coordenação da produção (escoamento da produção) fica para o intermediário, tanto no Pará quanto na Bahia. Mas, ele tem uma infraestrutura limitada para tonar fomentador da produção. As processadoras, cada vez mais, se afastam do produtor (fechamento de escritórios locais). Também há poucas iniciativas de cooperativas. Há poucos exemplos de grandes propriedades integradas as processadoras e sua participação na produção é pequena.
- A maior especificidade foi encontrada junto as industrias de chocolate. Provavelmente, a maior interessada em coordenar e fomentar a produção. Há estudos delas em fomentar a produção nacional (mas ainda sem iniciativas práticas).

EXERCÍCIO PARA A PROVA

- Atividade: Faça uma pesquisa bibliográfica nos mecanismos de busca de periódicos (Google Acadêmico, EBSCO, Web of Science, Scielo entre outros) ou de teses (Como o Teses da USP) sobre estudos de coordenação de cadeias aplicando a teoria dos custos de transação. Selecione um paper (ou mais papers) ou teses e faça uma resenha de **uma página** a respeito da análise da coordenação do setor e sua relação contratual. Explique sobre o setor que vc está descrevendo, como é a unidade de transação e sua forma economizadora de custos de transação, isto é, como é a estrutura de governança economizado dos custos de transação. Não esqueça de citar o(s) artigo(s) que vc utilizou para a resenha ao final, como Referencia Bibliográfica.
 - **TRAGA A RESENHA NO DIA DA PROVA, ELA VALERÁ ATÉ QUATRO PONTOS NA NOTA FINAL DA PROVA.**
 - **NÃO SUBMETA O EXERCÍCIO NA STOA, TRAGA A RESENHA JUNTO NA PROVA.**