



Universidade de São Paulo  
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"  
Departamento de Economia, Administração e Sociologia  
LES 0452



# Sistemas Agroindustriais

## Definição

# PROVA: DIA 23/04

- Todo o conteúdo até hoje
- 19h00 até às 21h00.
- 10 questões abertas
- A prova não é em grupo
- Exige respostas com respaldo teórico, fundamentado no que foi discutido em aula, e não apenas de caráter opinativo.

# CRONOGRAMA

	SEGUNDA	
DATA	MÓDULO	AULA
26/fev	Economia	1
05/mar	Economia / atividade em grupo	2
12/mar	Administração Geral / atividade em grupo	3
19/mar	Marketing	4
26/mar	Recesso	
02/abr	Gestão de Propriedades/ atividade em grupo	5
09/abr	Comercialização	6
16/abr	Cadeia	7
23/abr	Prova	8
30/abr	Recesso	
21/mai	Cadeia/Coordenação	
07/mai	Custo de Produção	9
14/mai	Custo de Produção	10
28/mai	Planejamento (PDCA)	11
04/jun	Análise Financeira	12
11/jun	Análise Financeira	13
18/jun	Gestão de Risco	14
25/jun	Prova II	
02/jul	Prova Repositiva	

# PROGRAMA 2018 (Primeiro Semestre)

Módulo I Economia: tópicos importantes

Módulo II Coordenação e governança de sistemas agroindustriais

Módulo III Gestão das propriedades rurais

Módulo IV Gestão da Qualidade: PDCA

Módulo V Análise Financeira & Gestão de risco



# Conceitos Básicos

## CADEIA

- Produtiva
- Suprimentos
- Valor

## SISTEMAS

Agroindustriais

- **QUAL CADEIA DE ALIMENTOS VOCÊ TEM INTERESSE EM ESTUDAR?**

**ESCOLHA UMA. E, APRESENTE SOB O CONCEITO DE SAG NA AULA DO DIA 07/05.**

# Cadeia produtiva do trigo

Produção



Padronização



Armazenamento



Alimentos prontos



Transformação



Beneficiamento



Consumo domestico



Empacotamento



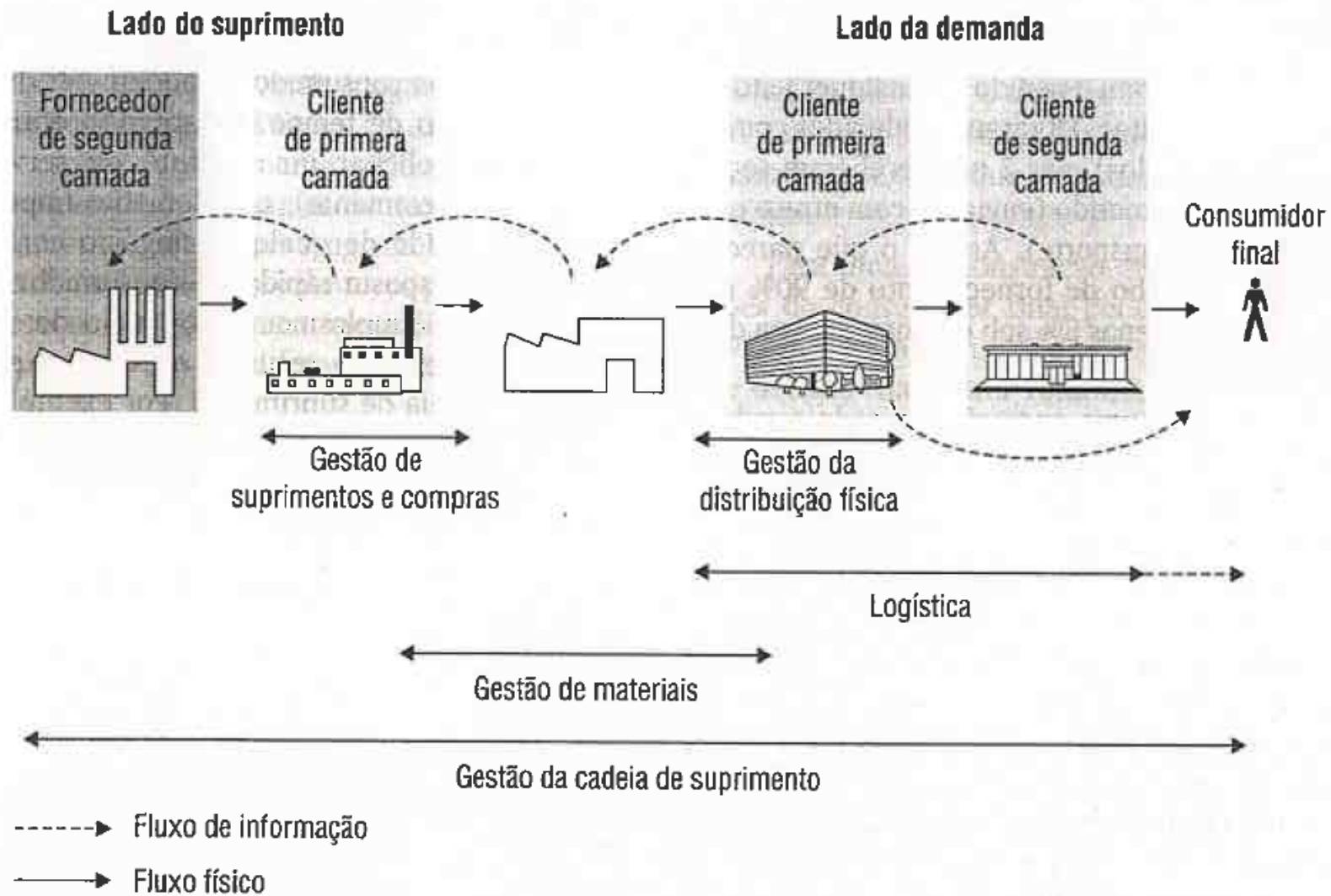
# Cadeia Produtiva e de Suprimentos

## Cadeia Produtiva:

- Termo utilizado em geral para determinação do conjunto de atividades de um segmento de mercado, por exemplo: cadeia produtiva do leite, farmacêutica, têxtil;

## Cadeia de Suprimentos

- É uma parte de uma ou de várias cadeias produtivas envolvendo as estratégias e atividades de planejamento, movimentação e armazenagem de materiais desde a matéria-prima até o produto final; enquanto a cadeia produtiva refere-se a estrutura geral do segmento de mercado.



**Figura 13.3** Alguns dos termos usados para descrever a gestão de diferentes partes da cadeia de suprimento.

Fonte: Nigel Slack  
Stuart Chambers  
Robert Johnston

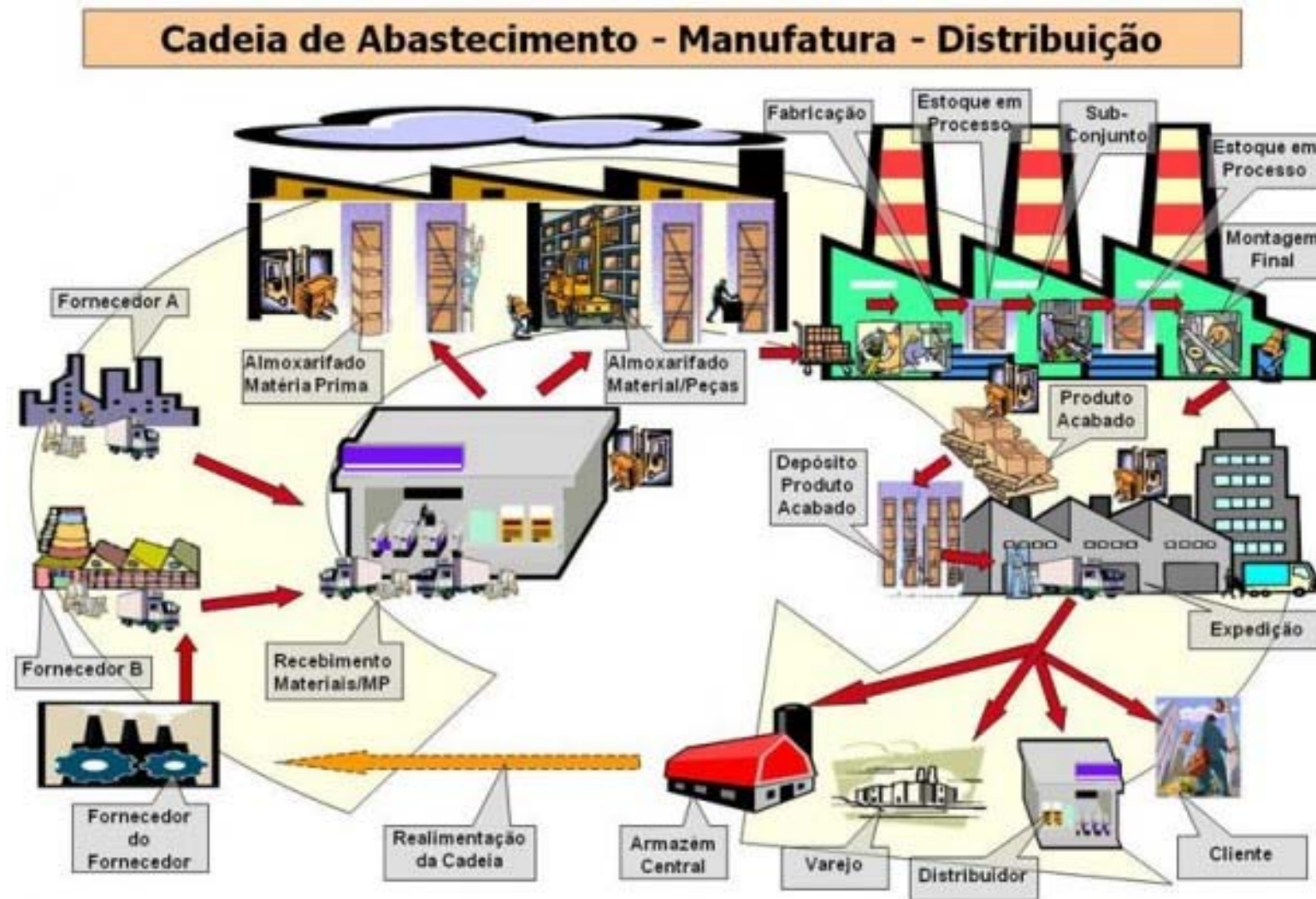
**Administração da Produção**

3ª Edição

SÃO PAULO  
EDITORA ATLAS S. A. - 2009



# Supply Chain



## REFERÊNCIA

MARTINS, PETRÔNIO G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. São Paulo : Saraiva, 5ª Ed., 2006.

# *Cadeia de Suprimentos*

## **OBJETIVOS DO SUPPLY CHAIN:**

- Reduzir custos de fornecimento
- Reduzir tempo total
- Aumentar as margens dos produtos
- Aumentar a produção
- Melhorar o retorno de investimentos

*O gerenciamento do supply chain proporciona a gestão eficaz da cadeia de abastecimento, pois sua integração faz com que a organização atue de forma estratégica e envolva todos os seus fornecedores no processo de satisfação do cliente.*

### **REFERÊNCIA**

MARTINS, PETRÔNIO G.; LAUGENI. Fernando P. **Administração da Produção**. São Paulo : Saraiva, 5ª Ed., 2006.

# Cadeia de Valores

“A cadeia de valores designa uma série de atividades relacionadas e desenvolvidas a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda, até a distribuição para o consumidor final”.

Michael Porter - Cadeia de Valores



# Cadeia / Sistemas

- Assim, a denominação cadeia produtiva é, geralmente, aplicada em relação a um produto específico: “cadeia produtiva do algodão”, “cadeia produtiva do frango” etc.
- **Os termos agribusiness sistemas agroindustriais, cadeias produtivas e complexos agroindustriais são, muitas vezes, usados indistintamente.**

# SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS (SAG)

## CAPÍTULO 1 & 2





**Universidade de São Paulo**  
**Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”**  
**Departamento de Economia, Administração e Sociologia**  
**LES 0667 – Gestão dos Negócios Agroindustriais**



ARTIGO PARA DISCUSSÃO:

**Papel dos Contratos na Coordenação  
Agro-Industrial: um olhar além dos mercados<sup>1</sup>**

Decio Zylbersztajn<sup>2</sup>

## 1.1 O CONCEITO E A SUA EVOLUÇÃO

O estudo de sistemas agroindustriais, daqui para a frente indicado apenas como SAG, tem ampla aplicação que vai desde o desenho de políticas públicas até arquitetura de organizações e formulação de estratégias corporativas. Desde a publicação do trabalho de Davis e Goldberg (1957) e Goldberg (1968), as relações de dependência entre as indústrias de insumos, produção agropecuária, indústria de alimentos e o sistema de distribuição não mais podem ser ignoradas.

### ENFOQUE

Não raro, o desenvolvimento científico leva a mudanças de paradigmas. É o caso do conceito de sistemas agroindustriais, que, embora com diferentes vestimentas e enfoques, apresentam como denominador comum a percepção de que as relações verticais de produção ao longo das cadeias produtivas devem servir de balizador para a formulação de estratégias empresariais e políticas públicas.

# Visão Sistêmica dos SAGs

elementos comuns, a título de exemplo, é a focalização dos SAGs sob a ótica sistêmica, avaliando as relações entre os agentes através de diferentes setores da economia, repensando a distinção tradicional entre os setores agrícola, industrial e de serviços.

Outra tangência importante reside na consideração da importância das instituições e das organizações que são construídas para darem suporte às atividades produtivas. Diferentemente da visão tradicional, no presente texto as instituições não serão vistas como um elemento neutro com respeito à alocação dos recursos na economia.

As instituições e organizações são importantes!!



# Goldberg – Definição de Agribusiness

complexo, Goldberg redefine o conceito de *agribusiness* no trabalho de 1968 como:

“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.” (Figura 1)

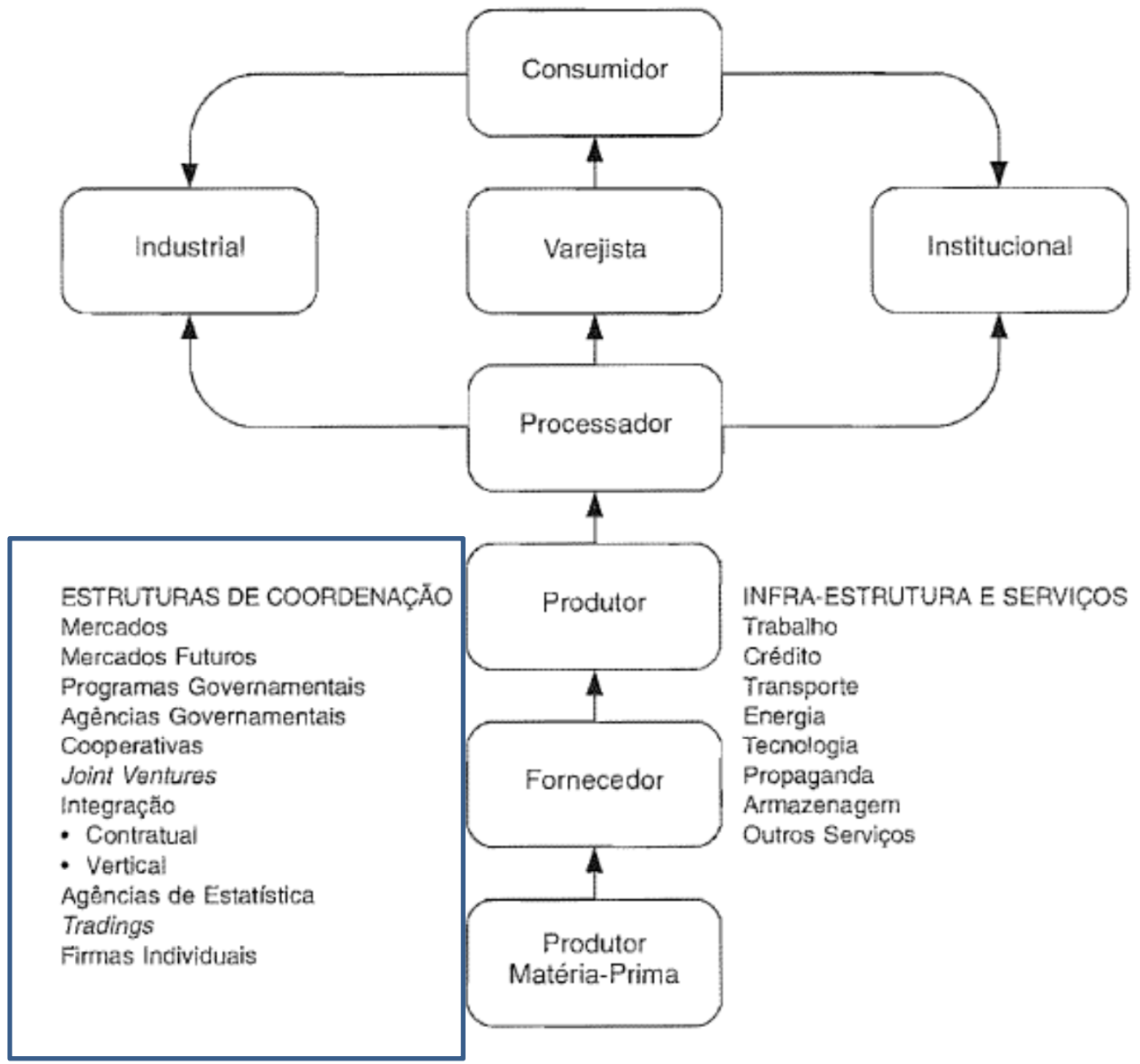
**ENFOQUE IMPORTANTE:** firmas e ambiente

O enfoque de Harvard considera dois níveis de agregação: primeiro no nível da firma e o segundo considera os ambientes macroeconômico e institucional que afetam a capacidade de coordenação do sistema.

# Visão sistêmica de Goldberg (visão sistema e norte-americana – Harvard)

Um comentário final sobre o estudo de Goldberg é o seu alerta a respeito da importância da utilização do enfoque sistêmico para o apoio à tomada de decisões corporativas. As características específicas dos sistemas do *agribusiness* aumentam a demanda por estudos detalhados que enfatizem a compreensão do seu funcionamento. O seu conhecimento sistêmico pode ser um importante instrumento nas mãos do tomador de decisões.<sup>8</sup>

Goldeberg –  
forte visão da  
Organização  
Industrial



Fonte: Shelman, 1991.



(estudo PENSA)

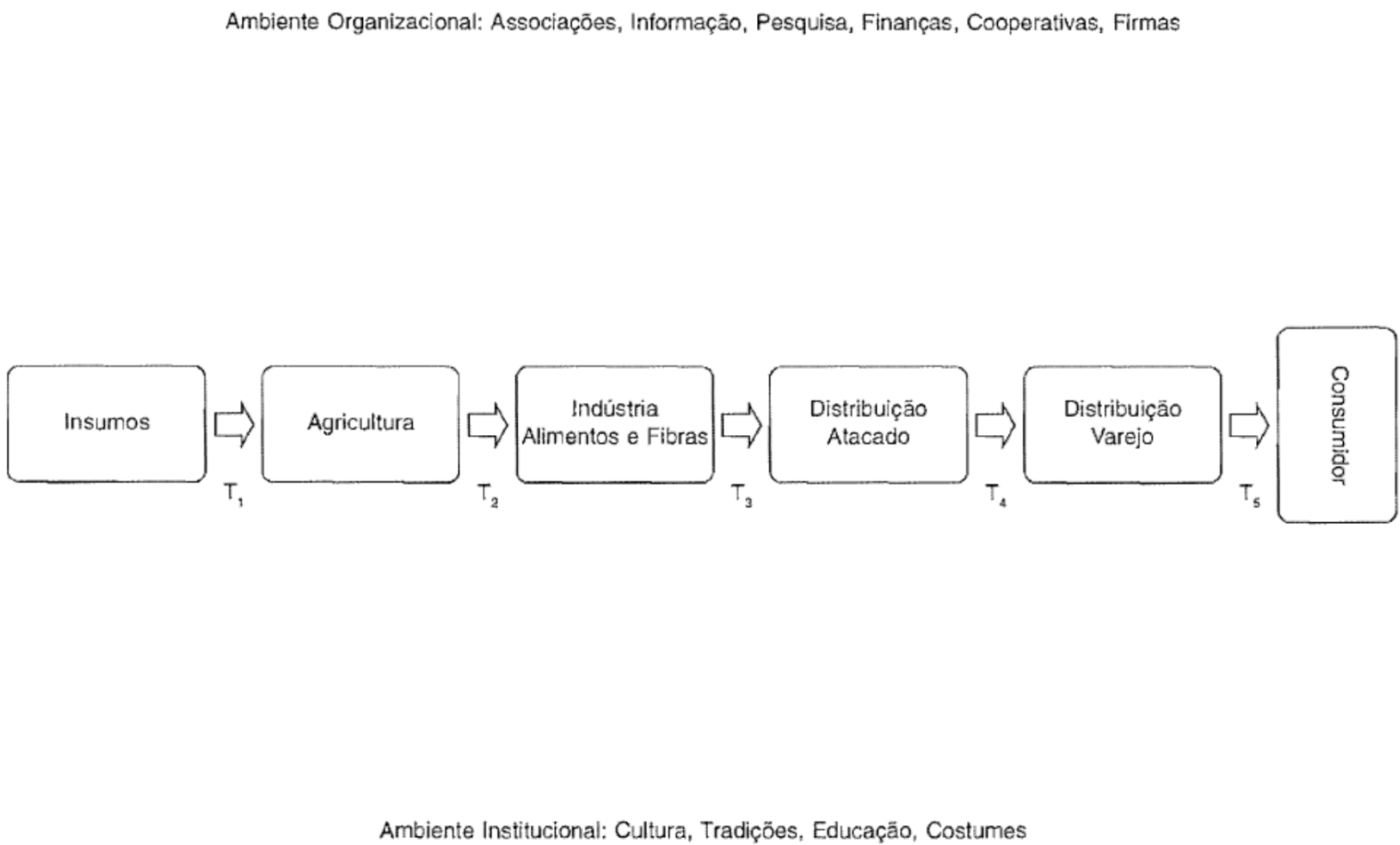
ferentes países. Portanto, o SAG é, em geral, focalizado em um produto e a dimensão geográfica dependerá de cada caso.

Diferentemente da proposta de Goldberg, o SAG é aqui visto como um conjunto de relações contratuais entre empresas e agentes especializados, cujo objetivo final é disputar o consumidor de determinado produto. Posto dessa forma, os conceitos aqui estudados aplicam-se a cadeias produtivas em geral, embora o foco do presente texto seja os sistemas produtivos de alimentos.

#### SAG OU CADEIA?

Outra questão comum são as eventuais distinções entre cadeias e sistemas agroindustriais. Optou-se por utilizar o conceito de SAG por envolver outros elementos além daqueles estritamente ligados à cadeia vertical de produção. Ao adotar-se o conceito de SAG, busca-se ressaltar a importância do ambiente institucional e das organizações de suporte ao funcionamento das cadeias. Assim sendo, propõe-se que SAG seja um conceito mais amplo, muito embora a literatura de cadeias produtivas também releve os aspectos institucionais.

Figura 2 Sistema de Agribusiness e Transações Típicas



### 1.3.2 Os Agentes que Compõem o SAG

A análise dos SAGs passa necessariamente pelo estudo e identificação dos agentes que o compõem.

**Consumidor** – Trata-se do ponto focal para onde converge o fluxo dos produtos do SAG. O produto final é adquirido pelo consumidor para satisfazer as suas necessidades alimentares, que variam de acordo com a renda, preferências, faixa etária e expectativas entre outros aspectos geralmente cobertos em textos de microeconomia.

#### DIFICULDADE DE INFORMAÇÕES DO CONSUMIDOR

Os consumidores podem estar distantes da etapa de produção, uma vez que boa parte das grandes redes de supermercados se abastece globalmente. Isto implica que a informação deve estar plenamente coordenada, caso ela seja demandada pelo consumidor final. Isto pode exigir relações muito complexas entre os agentes produtivos, que extrapolam aquelas transações típicas de mercado, onde apenas preços e quantidades são as variáveis de decisão. Crescentemente, os agentes estabelecem relações contratuais complexas que definem atributos importantes das transações, bem como responsabilidades dos diferentes agentes ao longo do SAG.

O varejo do alimento – A função de distribuir produtos em grandes centros passou a ser altamente especializada e realizada por agentes com diferentes características. Convivem no universo da distribuição tanto as grandes cadeias transnacionais de supermercados como a Royal Aholds, o Carrefour e o Wal-Mart, com cadeias de importância local como o Pão de Açúcar no Brasil. Mas existem ainda importantes e tradicionais elos de ligação entre a indústria e o consumidor de alimentos, como é o caso das padarias no Brasil, dos mercados de rua na França, dos açougues e outros agentes especializados.

O varejo de alimentos passa por grandes mudanças em todo o mundo, em especial com o aumento da importância dos aspectos de qualidade, o que induz ao aumento da importância das marcas, dos selos de qualidade e de aspectos de rastreabilidade dos alimentos.

As mudanças no varejo são importantes na década dos 90, uma vez que se percebe a consolidação das empresas transnacionais, tomando posições com a aquisição de importantes redes locais. Aparentemente, o contato com o consumidor permite ao agente especializado ter grande poder de coordenação do SAG, seja por exercer poder de barganha, seja por ter acesso privilegiado às informações a respeito das preferências dos consumidores. Pode-se afirmar que as grandes redes de supermercados passam a ser gestores de espaço de prateleiras, que é o *locus* último de contato entre o consumidor e a empresa produtora. Esta posição especial lhes per-

**O atacado** – Da mesma forma que ocorre no varejo, a distribuição de alimentos para grandes centros urbanos passa por plataformas centrais, cujo papel tem sido concentrar fisicamente o produto e permitir que agentes varejistas se abasteçam. No Brasil, as grandes centrais públicas têm cumprido tal papel nas décadas de 60 a 90. As transformações que afetam os sistemas produtivos também chegam ao setor da grande distribuição, em primeiro lugar pelo fato de que surgem plataformas de distribuição privadas, em geral associadas a redes de distribuição varejista. Permanece uma questão: As grandes redes terão, no futuro, as suas próprias plataformas? Ou esta atividade poderá ser exercida por agentes privados independentes? Outro aspecto importante passa pelo surgimento de plataformas especializadas ou mercados alternativos especializados em produtos específicos, que passam a ter vantagens de eficiência, quando comparados a plataformas de distribuição multiprodutos.



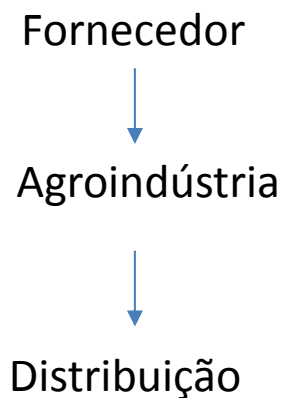
# Processo de comercialização agrícola



Fonte: Hoffman (1978) e Piza & Welsh *apud* Barros (1987) - adaptado

**A agroindústria** – Os agentes que atuam na fase de transformação do alimento são denominados por agroindústria. Esta pode ser de primeira transformação, que adiciona atributos ao produto, sem transformá-lo, ou de segunda, quando o produto de origem primária sofre transformação física.

Trata-se de um conjunto de atividades exercidas por empresas de portes variados, desde empresas familiares até grandes conglomerados internacionais, que pela sua pluralidade são de difícil caracterização. En-



Por um lado, a agroindústria lida com o seu cliente, que é o agente distribuidor, portanto com os supermercados, onde necessita colocar o seu produto, ou, em outras palavras, adquirir espaço na prateleira. Por outro, lida com o seu supridor, o setor primário, com quem deve dividir margens da venda do produto. O conflito distributivo é acentuado, em muitos casos, pelo fato de que o produtor pode não ter opções de colocação do seu produto. Em outros casos, a indústria passa a exigir atributos de qualidade muito específicos, o que dificulta o suprimento pela via tradicional, de mercado, sendo então substituído por contratos com fornecedores. Os padrões de qualidade, em especial de sanidade para o consumidor, variam entre países. Assim sendo, quando os mercados se integram, passa a ser necessária a difusão dos padrões, de modo a facilitar o trânsito dos produtos. Este é um dos desafios importantes a ser enfrentado pela indústria de alimentos.

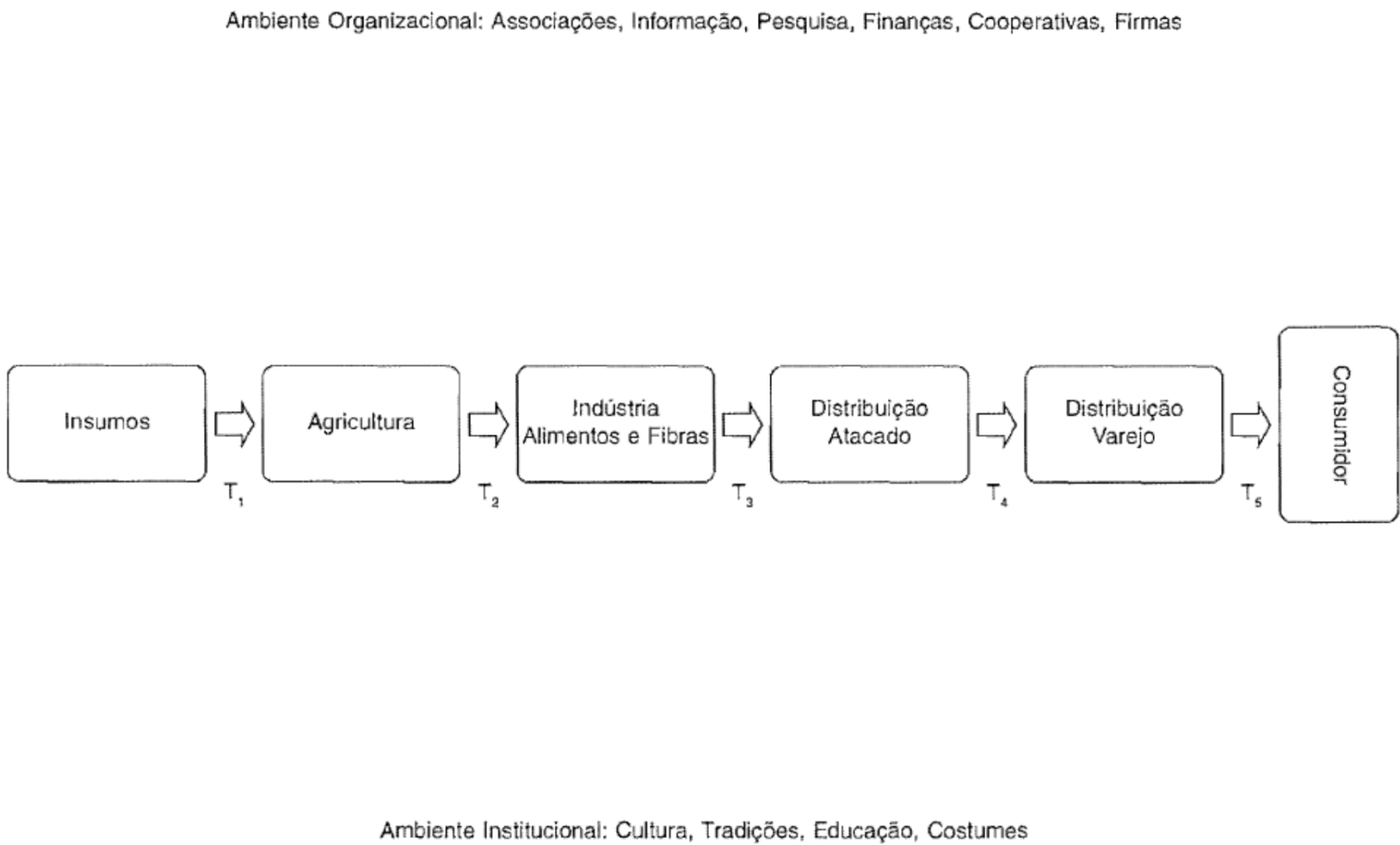
# Produção primária

**A produção primária** – Os agentes atuantes na geração da matéria-prima para a indústria de alimentos representam um dos elos mais conflituosos nos agronegócios. Por um lado, eles estão distantes do mercado final; portanto, em geral têm informações assimétricas, sendo ainda dispersos geograficamente e bastante heterogêneos.

A produção agrícola pode ser caracterizada como uma atividade de crescente complexidade, o que leva o agricultor a lidar com aspectos técnicos, mercadológicos, de recursos humanos e ambientais. Essa complexidade vem induzindo a mudança do perfil do agricultor com muita rapidez em todo o mundo. Hoje, o agricultor brasileiro nas regiões mais tecnificadas e voltadas para o mercado é um agente produtivo que toma decisões e obtém informações, de modo muito similar ao dos empresários urbanos.



Figura 2 Sistema de Agribusiness e Transações Típicas



## 1.4 OS AMBIENTES INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL

A Figura 2 indica que o SAG pode ser visto como um fluxo, amparado por duas margens: uma representada pelo ambiente institucional e outra pelo ambiente organizacional. As instituições são as regras do jogo da sociedade e são representadas pelas leis, tradições e costumes que caracterizam as diferentes sociedades. As organizações são aquelas estruturas criadas para dar suporte ao funcionamento dos SAGs, tais como: as empresas, universidades, cooperativas e associações de produtores, entre outros. São os verdadeiros agentes que fazem os SAGs funcionar.

A mudança das organizações pode ocorrer com rapidez; porém, as instituições mudam com mais dificuldade. Assim sendo, a dinâmica das empresas adapta-se ao ambiente institucional, mas também busca modificá-lo, exercendo pressões sobre o legislativo em busca de regras mais adequadas aos seus interesses. A compreensão das organizações e, principalmente, das instituições, para a eficiência dos SAGs, é importante, seja para a definição de estratégias privadas, seja para o estabelecimento de políticas públicas. O próximo capítulo desenvolverá conceitos para a utilização da análise das relações contratuais no *agribusiness*.

# Coordenação cadeia produtiva agrícola (importância da análise do SAG)

GOLDBERG X ANÁLISE DO SAG (PENSA)

- 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.
- Embora trazendo inegável contribuição rompendo com a análise segmentada da agricultura, indústria e distribuição, 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.
- Por outro lado, os trabalhos recentemente desenvolvidos por Oliver Williamson e Douglass North no campo da Nova Economia Institucional, abriram um campo muito fértil para aplicações em agribusiness, seja em aspectos ligados à estrutura das corporações, seja nos aspectos ligados aos contratos, integração vertical e outras formas de governança de sistemas produtivos. 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

# ANÁLISE SAG (coordenação)

- **Análise além dos preços:**

A partir do ponto desenvolvido por Coase – que os mercados também têm custos associados ao seu funcionamento –, surge a possibilidade para ampliar os preceitos neoclássicos de minimização de custos, antes associados apenas aos custos mensuráveis dos fatores de produção, passando a incorporar os custos de transação, definidos por Arrow como os custos de mover o sistema econômico. Aí estão incluídos tanto os custos de achar quais os preços relevantes, que, por sinal, são perfeitamente incorporados pela teoria tradicional, como outros custos de desenho, estruturação, monitoramento e garantia da implementação<sup>1</sup> dos contratos.

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.

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

### **Proposta de Décio Zylbersztajn:**

- **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.

# 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.

**FONTE:** Papel dos Contratos na Coordenação  
Agro-Industrial: um olhar além dos mercados<sup>1</sup>

Decio Zylbersztajn<sup>2</sup>

# Texto para discussão:

## Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados<sup>1</sup>

Decio Zylbersztajn<sup>2</sup>

**Ambiente Institucional: aparato legal, tradições, costumes**



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

Fonte: O Autor



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

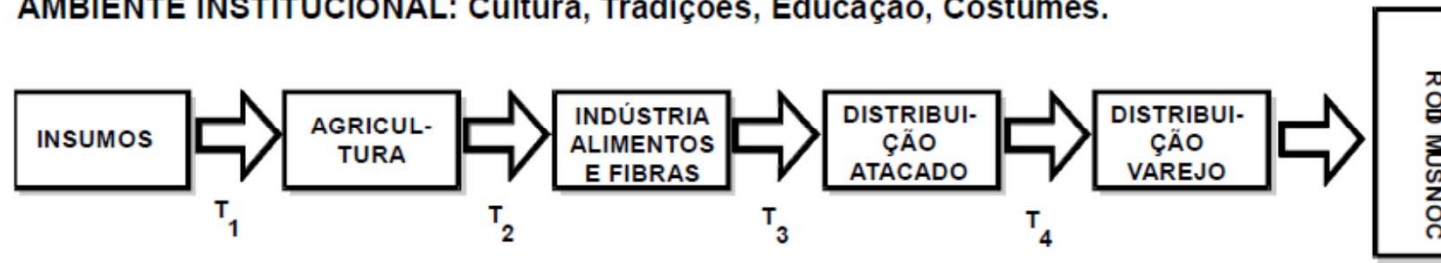
- Análise das transações:

---

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

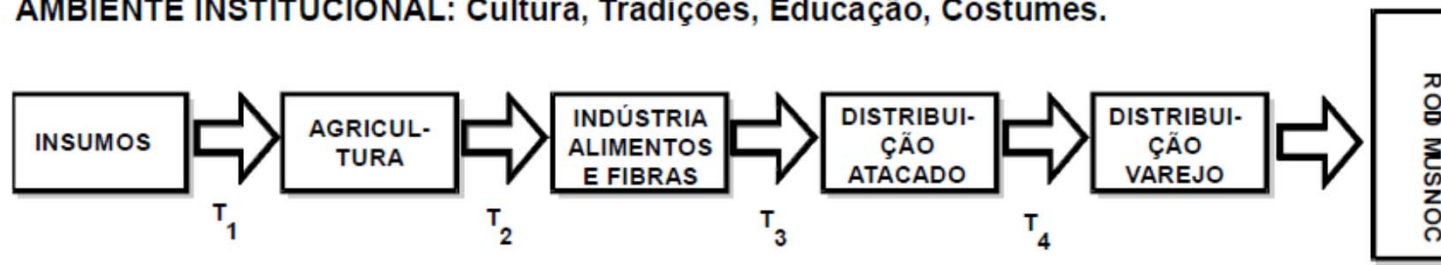
- Com base na figura 5.4. **quatro tipos de transações gerais são definidas nos sistemas de agribusiness, denominadas  $T_i$** . A primeira realizada entre o fornecedor de insumos e o agricultor, a segunda entre o agricultor e a indústria de alimentos, a terceira entre a indústria e um agente especializado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

---

**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

- 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**

---



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

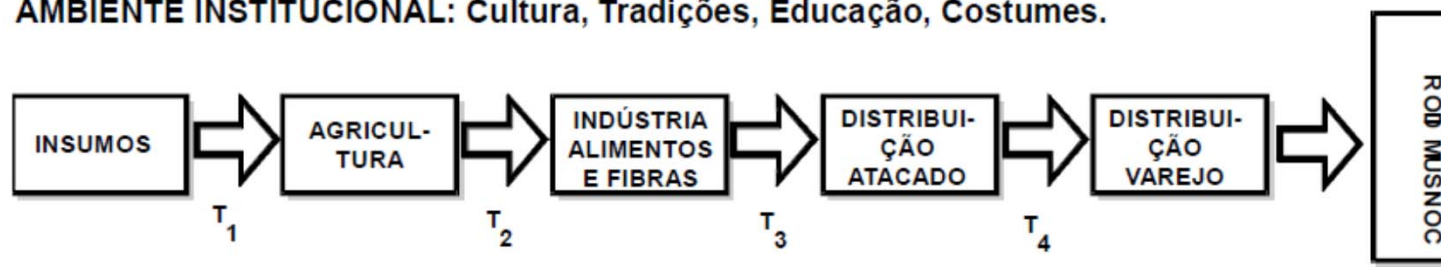
- **Avaliação T1: Indústria de Insumos - Produtor Agrícola** => via mercado
  - O PRODUTOR TEM UM CUSTO DE TRANSAÇÃO BAIXO DE ADQUIRIR OS INSUMOS VIA MERCADO
  - HÁ FORMAS HÍBRIDAS NO CASO DE “VENDAS CASADAS” DE INSUMOS, ONDE AUMENTAM AS INCERTEZAS E A NATUREZA DA TRANSAÇÃO É MAIS ESPECÍFICA.

---

**Figura 5.4. Sistema de Agribusiness e Transações Típicas**

---

**AMBIENTE INSTITUCIONAL:** Cultura, Tradições, Educação, Costumes.



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

# 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

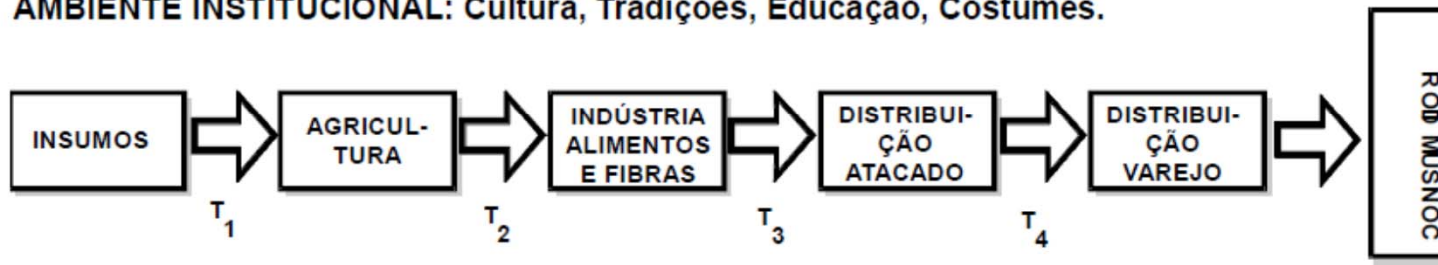
- **Avaliação T3:T3: Interface da Indústria de Alimentos e Distribuição**
- Grandes cadeias de supermercados não têm incentivos para integrarem-se para trás, dado terem muitos ofertantes potenciais interessados na oferta de produtos, sejam padronizados, sejam produtos diferenciados. Tais cadeias definem 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

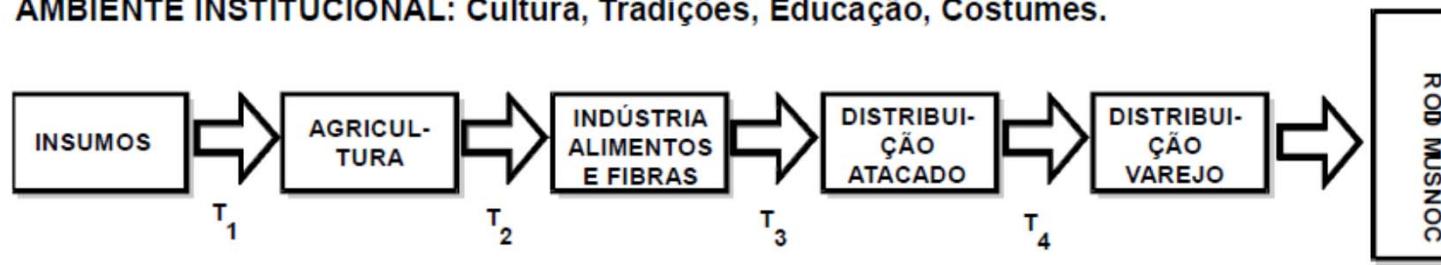
- **Avaliação T4:T4: Interface Distribuição-Consumidor**
- A última transação no sistema de agribusiness dá-se entre o consumidor e o varejista, no sistema de distribuição. Aqui distribuição é tratada de modo genérico, entretanto casos específicos podem ser considerados, definindo sub-sistemas de distribuição 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, Firmas.



PARA O DIA 07/05, ESCOLHA UM SAG

Capítulo 1:

- Defina um SAG qualquer, identificando os seus limites e quais os agentes participantes. Caracterize o ambiente institucional relevante e o ambiente organizacional.

PARA O DIA 14/05, ESCOLHA UM SAG

Capítulo 2:

## 2.6 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Considere o SAG que você descreveu no capítulo anterior. Escolha uma (ou algumas) transação típica entre dois segmentos quaisquer. Preencha o Quadro 2 explicativo das características das transações.

- Qual a forma de governança apontada pela teoria?
- Qual a forma observada? Discuta.

## Capítulo 2

# *Economia das Organizações*

*Decio Zylbersztajn*

**Resumo:** O presente capítulo está estruturado em cinco partes. A primeira apresenta uma introdução ao conceito de firma contratual, que serve de base para a análise dos Sistemas Agroindustriais (SAGs). A segunda discute as características das transações. A terceira introduz os pressupostos comportamentais, que são a base da economia dos custos de transação. A quarta discute as organizações e introduz um modelo simples para avaliar a integração vertical e a quinta associa os elementos discutidos com a análise dos SAGs.

# Importância de análise além dos preços

Se o mecanismo de preços for considerado o único alocador de recursos na economia, nada existe que possamos fazer para melhorar a arquitetura das organizações? Certamente, não existe esta pretensão entre os economistas, mas a pergunta deixa uma pista importante para a compreensão da moderna carreira dos economistas e dos administradores. A teoria econômica, tal como ainda é ensinada na maioria dos cursos no Brasil, é voltada para a compreensão do funcionamento dos mercados e não para o das organizações. Por outro lado, a teoria das organizações, ensinada na maioria dos cursos de administração no Brasil, tem caráter meramente descritivo, sem desenvolver teorias que permitam entender as razões pe-

# Visão: estrutura de governa (análise das relações)

As relações contratuais, estejam elas ocorrendo entre ou dentro de firmas, carecem de algum tipo de coordenação. Se ocorrerem dentro das firmas, entende-se que o coordenador poderá ser o empresário, cujos objetivos em geral são bem definidos. Se ocorrerem entre firmas, naturalmente surgirá a questão da divisão dos resultados. Mesmo quando as transações ocorrerem dentro delas, existe o problema a respeito dos direitos de propriedade sobre os resíduos, que são parcialmente definidos contratualmente entre os empregados e os acionistas.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DAS TRANSAÇÕES

Frequência –

Incerteza –

Especificidade dos ativos –

## 2.3 CARACTERÍSTICAS DOS AGENTES

Oportunismo

– Racionalidade Limitada

## 2.4 EFICIÊNCIA E ORGANIZAÇÕES

Quadro 1 Alinhamento dos Contratos

		Incerteza		
		<i>Baixa</i>	<i>Média</i>	<i>Alta</i>
Especificidade dos Ativos	<i>Baixa</i>	Mercado	Mercado	Mercado
	<i>Média</i>	Contrato	Contrato ou Integração Vertical	Contrato ou Integração Vertical
	<i>Alta</i>	Contrato	Contrato ou Integração Vertical	Integração Vertical

# ***Estrutura de governança***

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

# 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

- 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.

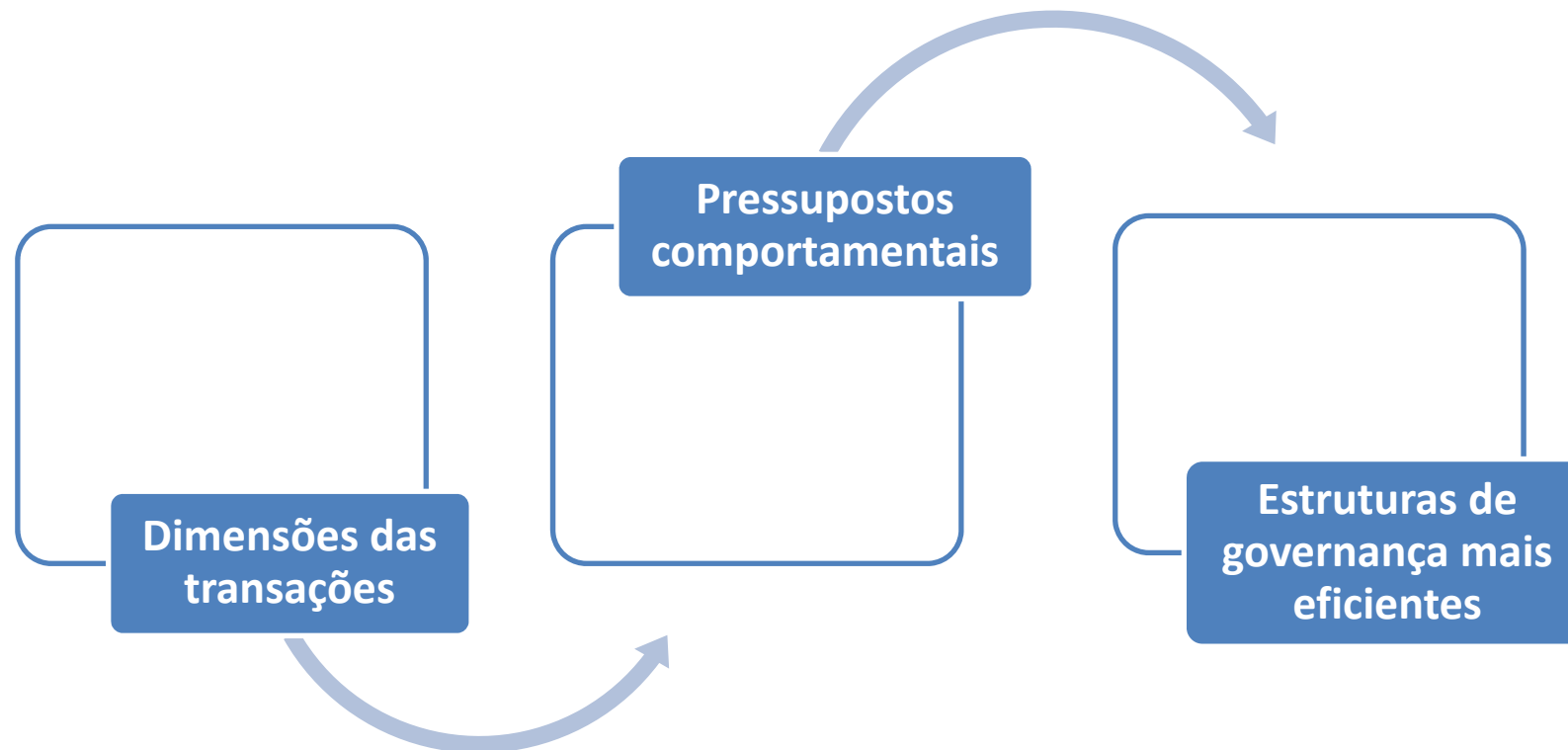
# Definição das estruturas de governança: Segundo

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)*



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

# 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*)

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

# 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.

## Frequência:

- 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.

# 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

# Especificidade dos ativos

## Local:

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

## Temporal e de ciclo:

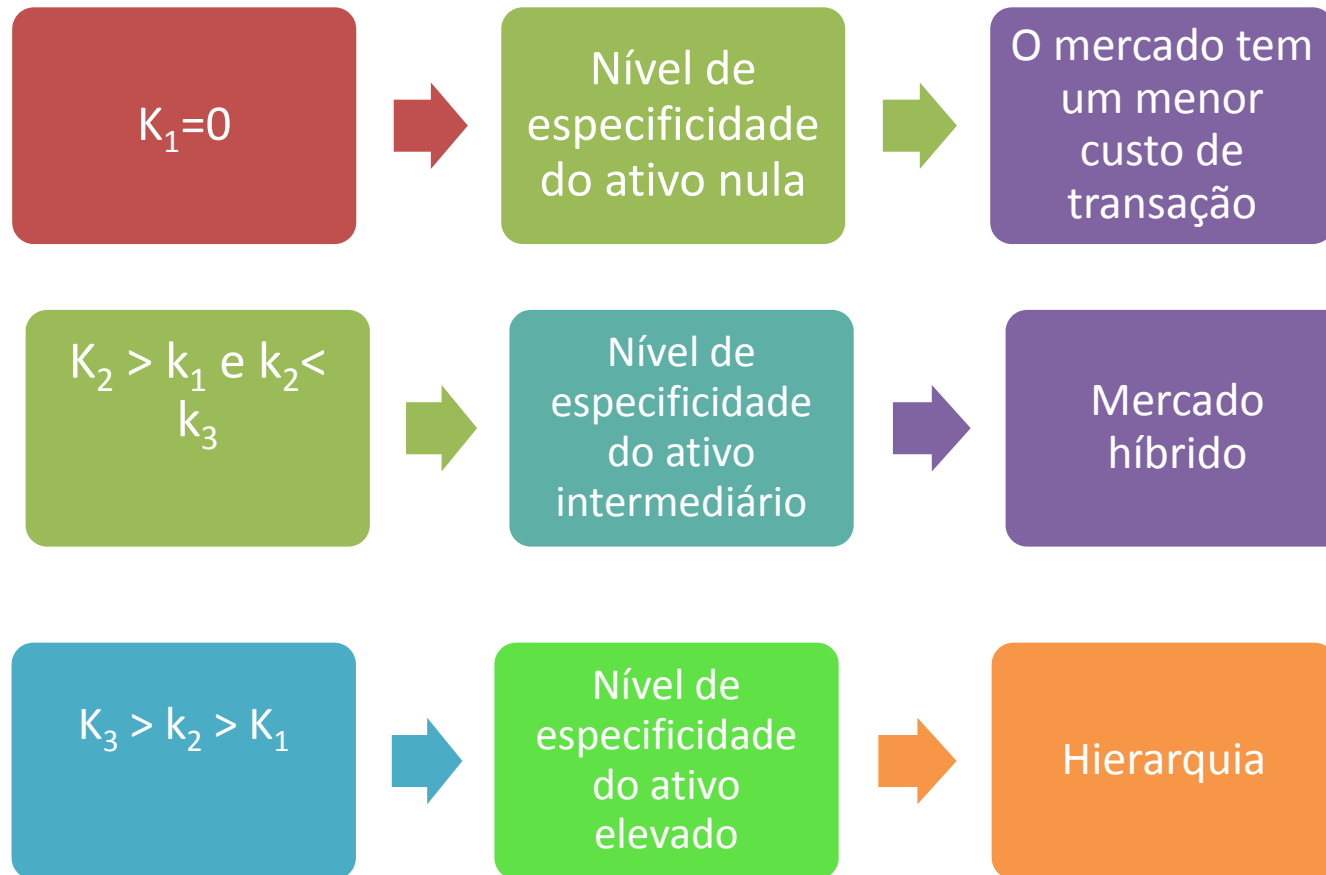
- Temporal (perecibilidade)
- Ciclo (cultura perene)

## Qualidade:

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

# Formas de Governança: formas

Variável-chave:  $k$  = especificidade do ativo  
reduzidas



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.

# 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,

# 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 deixe de ser uma Organização Virtual.

# Porque o tópico terceirização é importante para o tema teórico proposto em aula?

Discute a existência e o limite/teoria da firma para explicar a terceirização.

---

***Coase – Custos de Transação***

As firmas vão ao mercado quando o custo de transação é menor do que fazer internamente

---

O limite do tamanho da firma é o seu custo de transação/coordenação

---

***Williamson – Custos de Transação (dimensionamento)***

A firma pode surgir em resposta ao oportunismos e quando os contratos são incompletos.

---

“Quando uma transação entre duas partes carrega um grau alto de especificidade, ela tende a ser feita dentro da firma.”

---

***Alchian & Demsetz – direitos de propriedade***

Quando não há uma definição clara dos direitos de propriedade, surge as firmas.

---

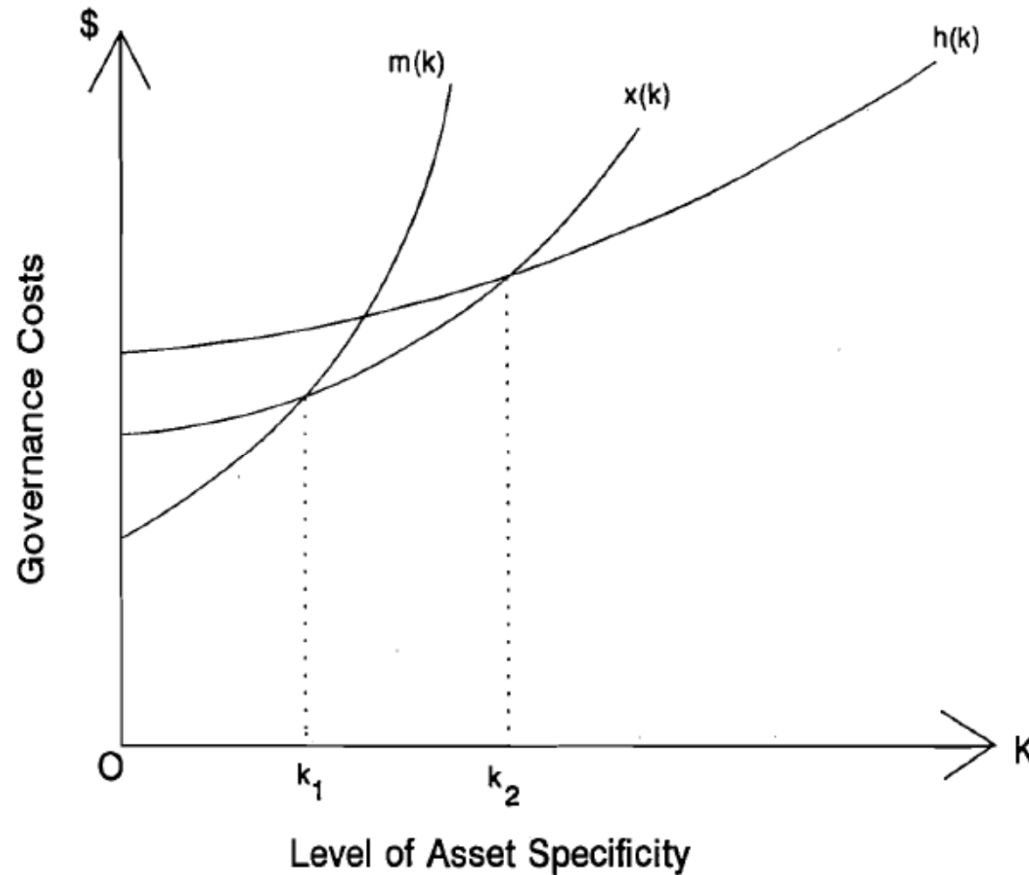
Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese (especialmente o Capítulo 5).

GOVERNANCE STRUCTURES AND AGRIBUSINESS  
COORDINATION: A TRANSACTION COST ECONOMICS  
BASED APPROACH

*Decio Zylbersztajn*

245

# ESTUDOS DE COORDENAÇÃO DE CADEIAS AGROINDUSTRIAIS



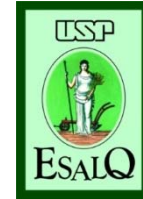
The model proposed by Williamson (1991) shows the response of governance costs to changes in the level of asset specificity related to the three different governance modes. The reduced form analysis defines three functions for governance costs;

$M = M(k; \theta)$  , for market mode;

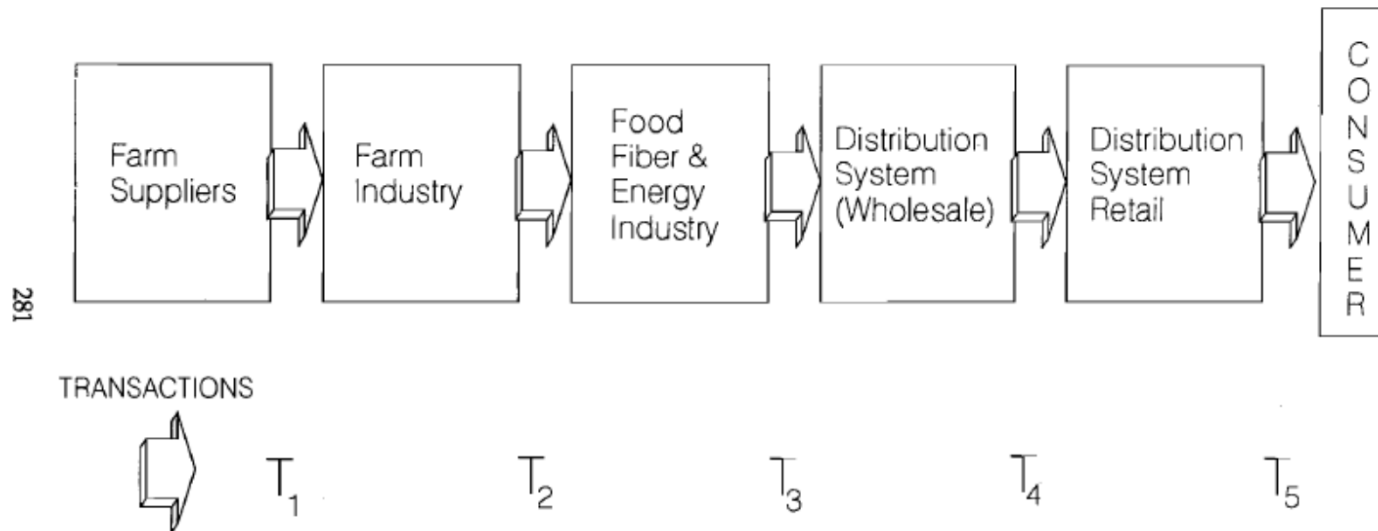
$H = H(k; \theta)$  , for hierarchical mode and,

$X = X(k; \theta)$  , for hybrid modes, where  $k$  represents the level of asset specificity and is a vector of shift parameters.

Universidade de São Paulo  
 Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”  
 Departamento de Economia, Administração e Sociologia  
**LES 0667 – Gestão dos Negócios Agroindustriais**



INSTITUTIONAL ENVIRONMENT: Culture, Tradition, Educational Level, Legal System, Customs.



ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT: Private and Public Bureaus, Information, Research Financial, Legal, Cooperatives, Firms.

Figure 5. T.C.E. View of Agribusiness Systems



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.

# 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 mercados<sup>1</sup>**

Decio Zylbersztajn<sup>2</sup>

# 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

## *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)





la  
me



Q  
e



Ilhéus - Bahia



Análise da sustentabilidade da cadeia de cacau no Brasil.

Medicilândia - Pará

Armazenamento



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.

– Há, ainda, a relação entre as indústrias e o **mercado internacional**, seja para importação/exportação de amêndoa ou dos seus derivados.



# 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

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.

– Há, ainda, a relação entre as indústrias e o **mercado internacional**, seja para importação/exportação de amêndoa ou dos seus derivados.

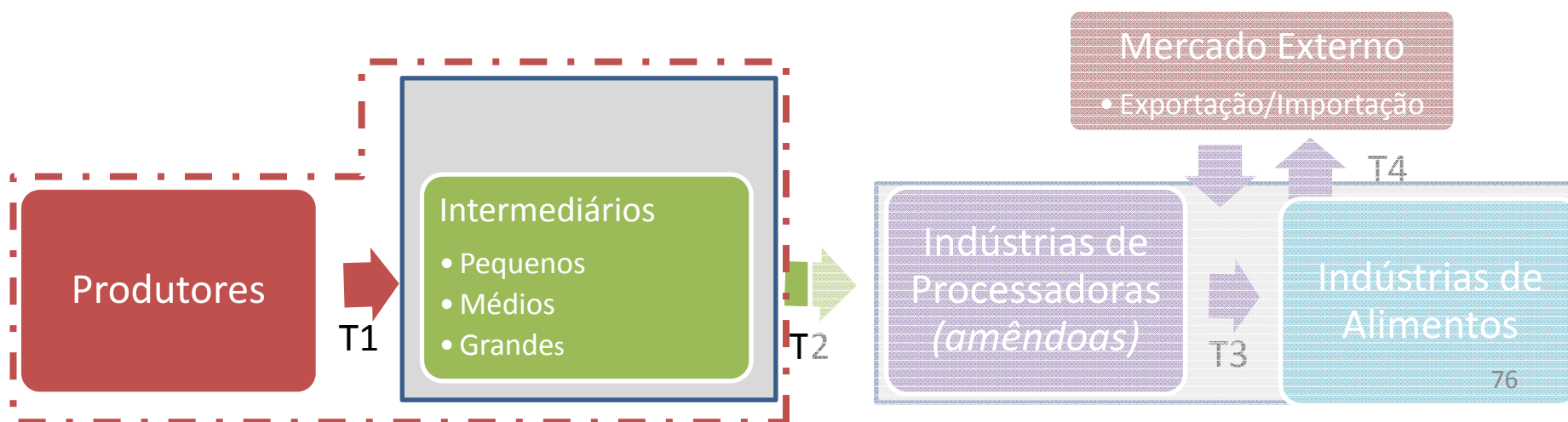
# Demais Influenciadores da Cadeia & Análise do ambiente

- 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.**

# Relação T1: Produtor - Intermediário

## *Estrutura de governança predominante: mercado*

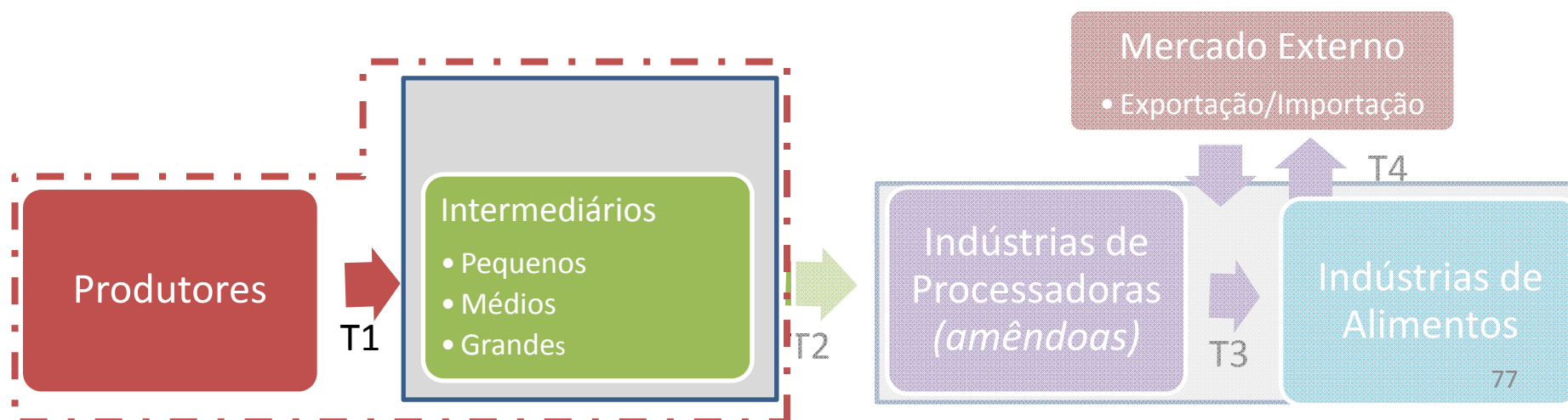
- **Descrição:** No geral, a especificidade dos ativos é média.
- *O transporte fica a cargo dos intermediários que levam até as processadoras (na Bahia) ou nas unidades receptoras (no Pará). Em termos de qualidade, a exigência é mínima (umidade da amêndoa e sem cheiro de fumaça). Quanto ao armazenamento, 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*

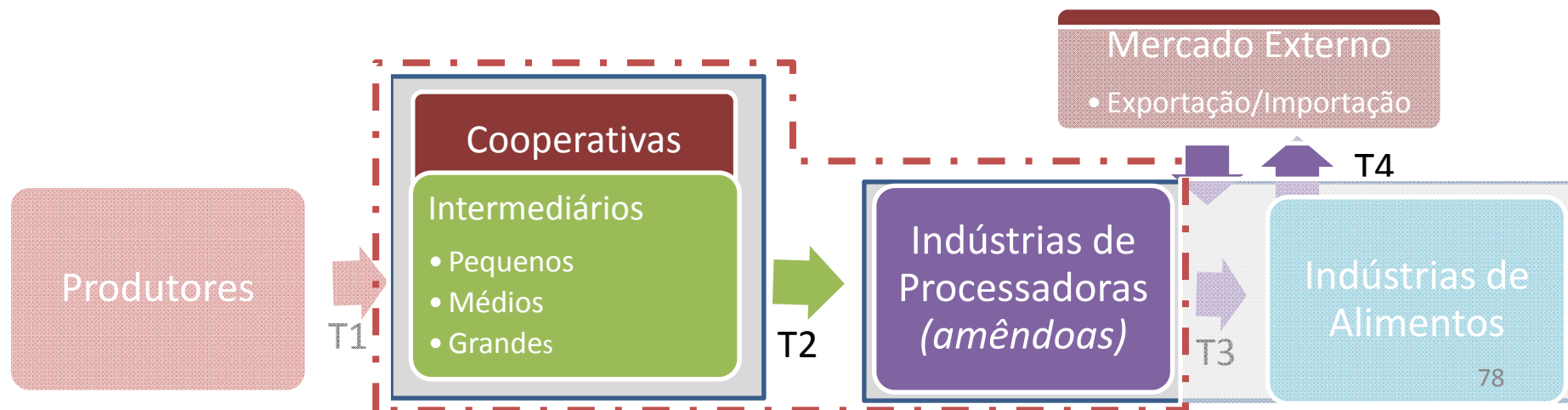
- **Descrição:** No geral, a especificidade dos ativos é média.
- *Como é uma relação frequente, há uma dependência bilateral entre o produtor e o intermediário, que é bastante harmoniosa.*
- *A maior especificidade é de ciclo, por ser uma cultura perene.*
- *O baixo financiamento para o produtor é maior 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.

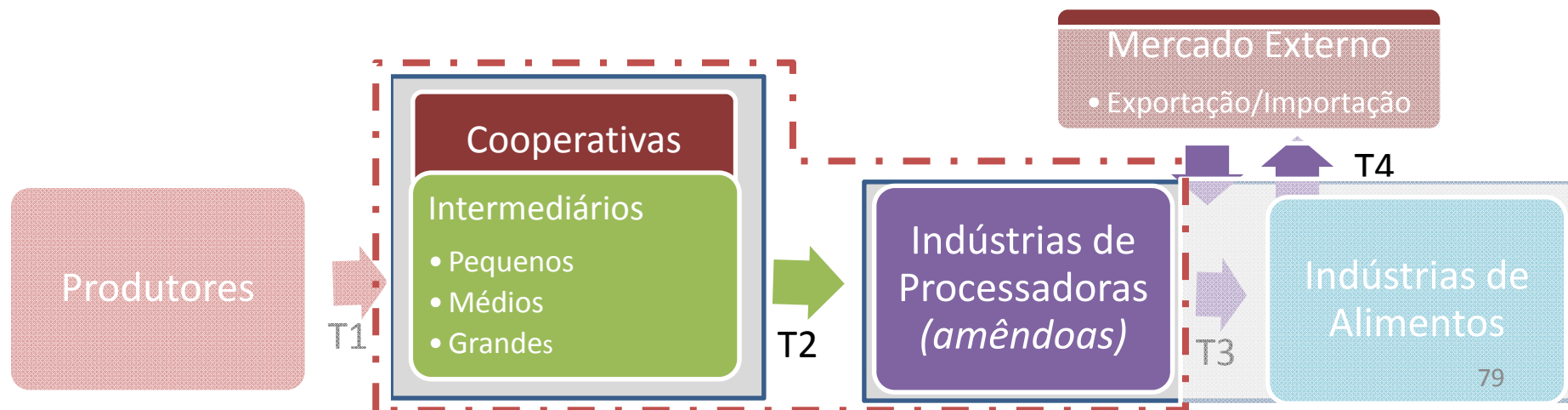




# Relação T2: Intermediário – Indústria de processamento

## *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**).

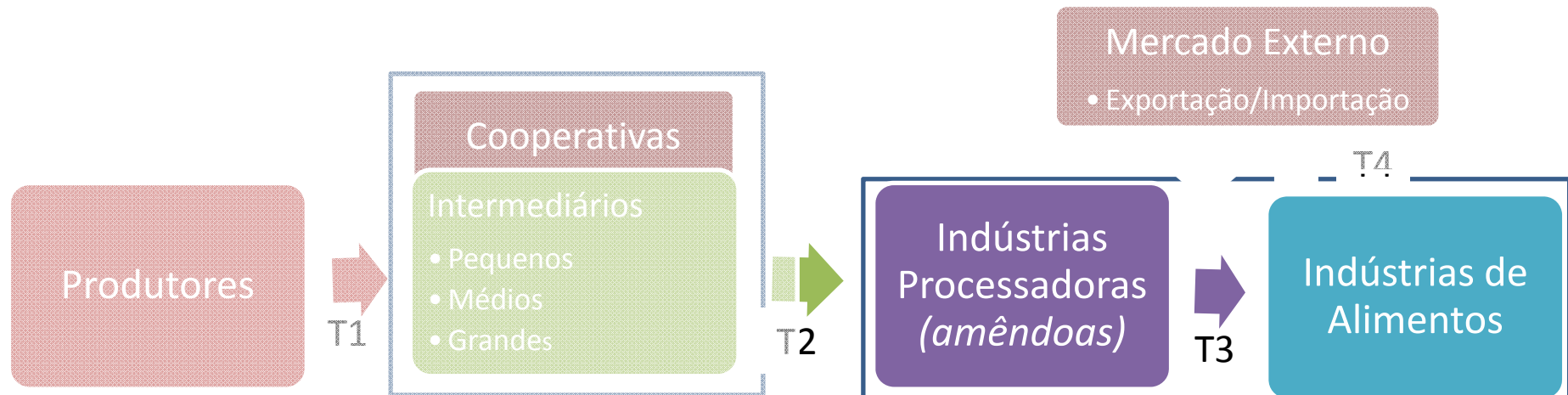




# Relação T3: Indústria de processamento e de alimentos

## *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).

PARA O DIA 07/05, ESCOLHA UM SAG

Capítulo 1:

- Defina um SAG qualquer, identificando os seus limites e quais os agentes participantes. Caracterize o ambiente institucional relevante e o ambiente organizacional.

PARA O DIA 14/05, ESCOLHA UM SAG

Capítulo 2:

## 2.6 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Considere o SAG que você descreveu no capítulo anterior. Escolha uma (ou algumas) transação típica entre dois segmentos quaisquer. Preencha o Quadro 2 explicativo das características das transações.

- Qual a forma de governança apontada pela teoria?
- Qual a forma observada? Discuta.



**Universidade de São Paulo**  
**Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”**  
**Departamento de Economia, Administração e Sociologia**  
**LES 0452**



**Texto opcional**

# Texto para discussão (opcional)

## Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados<sup>1</sup>

Decio Zylbersztajn<sup>2</sup>

**Ambiente Institucional: aparato legal, tradições, costumes**



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

Fonte: O Autor

# Texto para discussão:

## **Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados<sup>1</sup>**

Decio Zylbersztajn<sup>2</sup>

# Texto para resenha:

## Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados<sup>1</sup>

Decio Zylbersztajn<sup>2</sup>

**Ambiente Institucional: aparato legal, tradições, costumes**



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

Fonte: O Autor

## **RESPONDA AS PERGUNTAS ABAIXO:**

1. Importância da teoria neoclássica da firma.
2. Limitações da teoria neoclássica da firma para o estudo das organizações.
3. Qual é a contribuição de Ronald Coase?
4. Porque as commodities podem ser consideradas/avaliadas como um mercado próximo ao perfeito?
5. Avaliar a tabela 2 (EUA) 3 (BRASIL) quais são as conclusões das estruturas de governança de ambos?
6. Como podemos avaliar as organizações através da análise contratual?
7. Quais as contribuições da NEI/Economia das Organizações para o estudo do agronegócio?
8. Como lidar e avaliar a dicotomia entre eficiência e o exercício do poder de mercado?
9. Qual é a diferença da análise do estudo SAG com os demais estudos de cadeia produtiva e outros significados?