

# Sistemas Agroindustriais (Cadeia Produtiva – estudo de coordenação)

Prof. Margarete Boteon

Cris Ogino (Monitora)

# PROGRAMAÇÃO

## PROGRAMAÇÃO

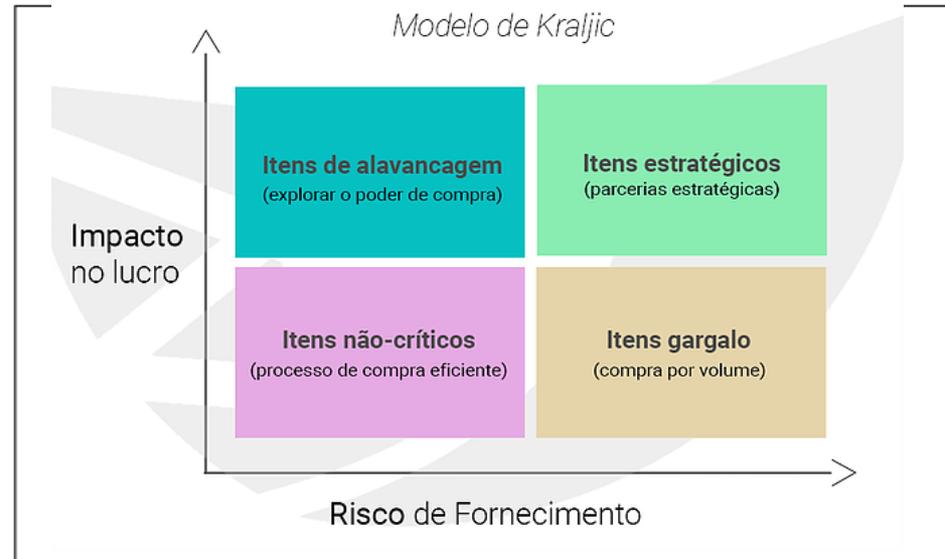
Data	Tema	Aula/Programação	
27/05/2019	SUPPLY CHAIN	MONICA GEORGINO	
29/05/2019	CONCEITOS BÁSICOS	MARGARETE BOTEON	
03/06/2019	CONCEITOS BÁSICOS	MARGARETE BOTEON	
05/06/2019	CONCEITOS BÁSICOS	MARGARETE BOTEON	
10/06/2019	COORDENAÇÃO CARNES (grupo)	FERNANDA LEMOS	} Atividade em grupo 50% DA NOTA
12/06/2019	COORDENAÇÃO SUCO (grupo)	FERNANDA GOMES	
17/06/2019	COORDENAÇÃO CANA (grupo)	LUCAS ARAÚJO	
19/06/2019	PREPARAÇÃO DO MATERIAL - STOA	Abertura dos textos básicos para o desafio da prova dia 19/06	} Atividade individual 50% DA NOTA
24/06/2019	PROVA STOA INDIVIDUAL	fechamento no dia 24	
26/06/2019		PROVA REPOSITIVA	

# FOCO DA PROVA: DESAFIO

Matriz de estratégia de compra - A Kraljic Matrix – conhecida também como Matriz ou Modelo de Kraljic

Fonte:

[https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/12313/12313\\_3.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/12313/12313_3.PDF)

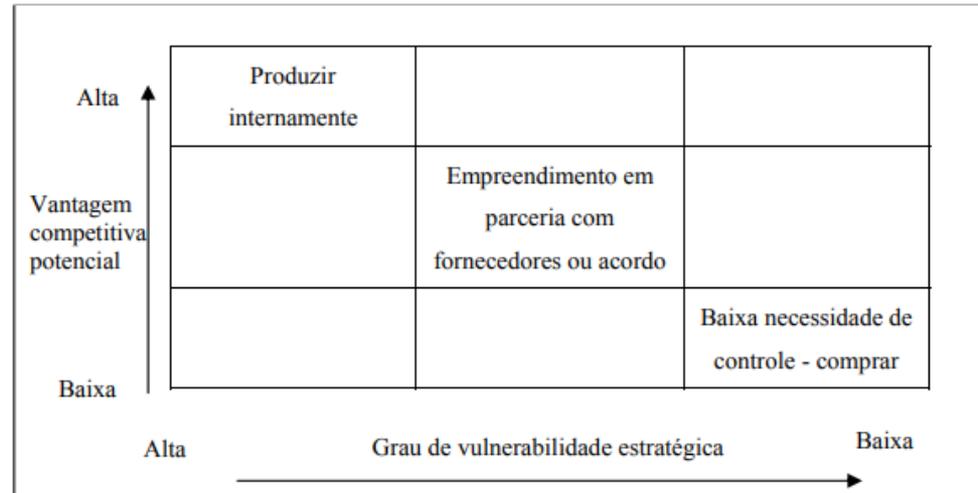


<https://www.youtube.com/watch?v=--EwAi-Pj4U>

Make ou Buy  
Fazer ou Comprar

+

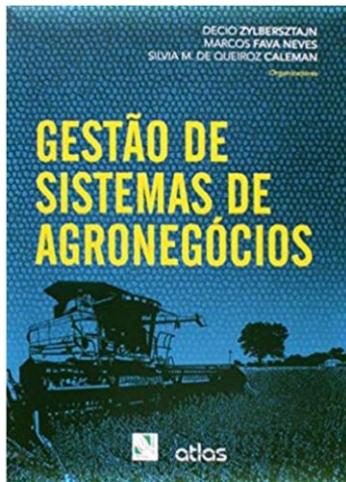
COORDENAÇÃO DE  
CADEIAS



<https://www.youtube.com/watch?v=gJk2IDOrb80>

# Material de Estudo (STOA) da Disciplina

(divisão em 8 grupos no máximo)



CAPÍTULOS 1, 3 E 4 e 6

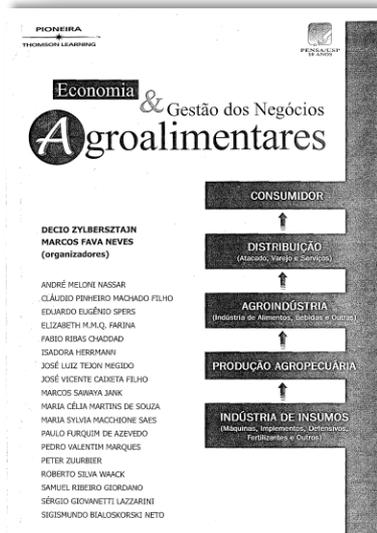
ESTUDOS ESPECÍFICOS PARA DICUSSÃO EM GRUPO

FERNANDA KESROUANI LEMOS

CACAU  
Material de Aula

Coordenação e governança de subsistemas agroindustriais: uma aplicação na agroindústria da carne bovina voltada ao mercado internacional

SUCO DE LARANJA



CAPÍTULOS 1 E 2

FERNANDA KESROUANI LEMOS

Coordenação e governança de subsistemas agroindustriais: uma aplicação na agroindústria da carne bovina voltada ao mercado internacional

CARNES

ANÁLISE DA COORDENAÇÃO VERTICAL NA AQUISIÇÃO DA CANA DE AÇÚCAR DAS PLANTAS PROCESSADORAS NA REGIÃO DE PIRACICABA (SP)  
ANALYSIS OF VERTICAL COORDINATION ON THE ACQUISITION OF SUGAR CANE OF PROCESSING PLANTS IN THE REGION OF PIRACICABA (SP)

GT2. Instituições, governança e gestão do agronegócio

CANA DE AÇÚCAR

Dar ênfase ao estudo de coordenação das cadeias acima.



**Universidade de São Paulo**  
**Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"**  
**Departamento de Economia, Administração e Sociologia**  
**LES 706**



**FORME UM GRUPO, TEREMOS  
DISCUSSÕES**

# Avaliação da questões/réplica

## DISCUSSÃO DO RESULTADO DA PESQUISA DOS PALESTRANTES COM A TEORIA DO SAGS:

- Se o aluno entendeu a dinâmica da formação do SAG em questão e sua dinâmica
  - Agentes
  - Análises Ts
  - Instituições e Organizações
- As variáveis chaves para a determinação da estrutura de governança:
  - Especificidade do ativo, frequência, incerteza e os pressupostos comportamentais (Livro página 118 até 127)

# Conceitos Básicos

## CADEIA

- Produtiva
- Suprimentos
- Valor

## SISTEMAS

Agroindustriais

# 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.

# *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.

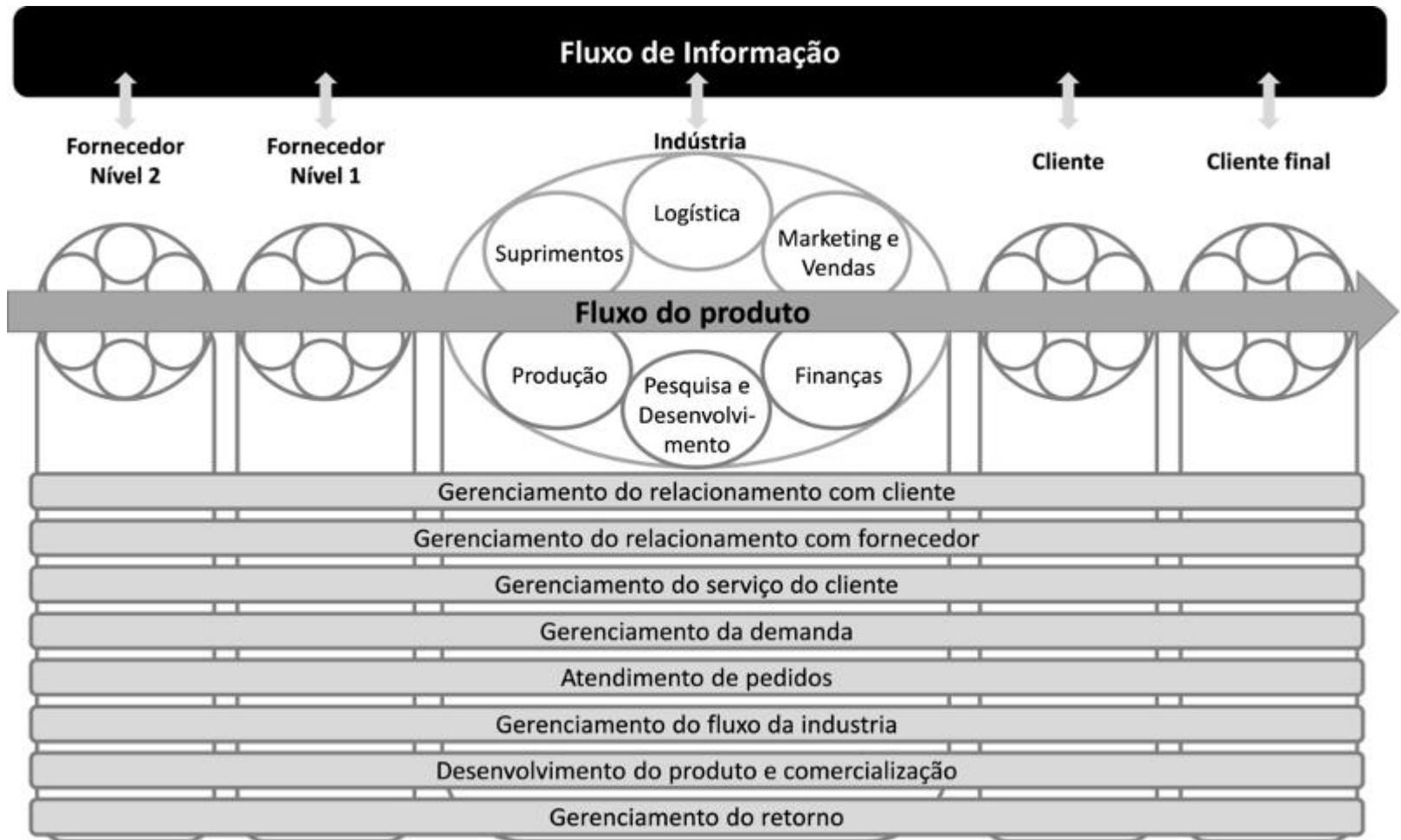


Figura 1 – Global Supply Chain - LAMBERT

# 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.**

## Capítulo 1

# COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DE SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS

# 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)

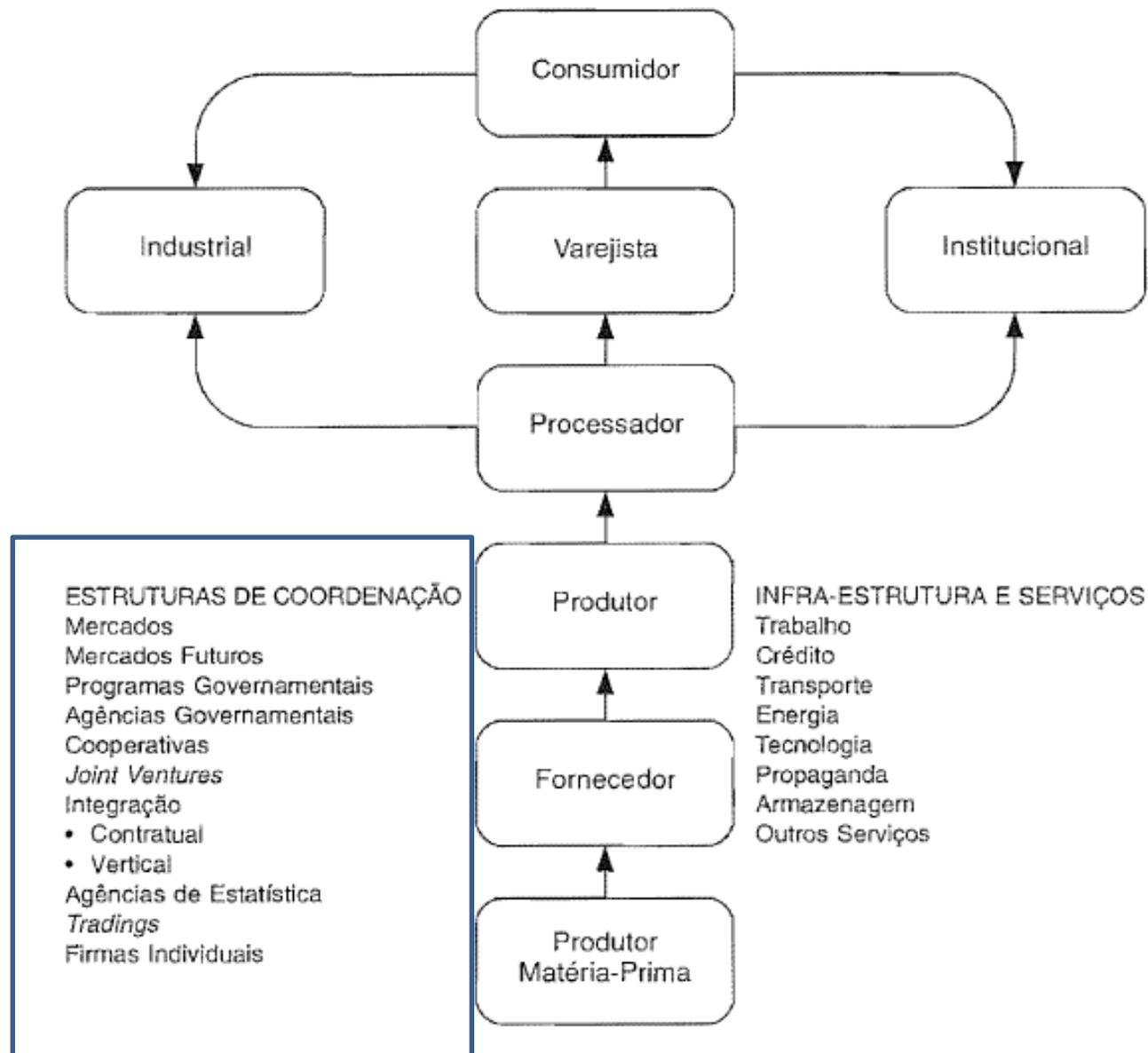
**ENFOQUE IMPORTANTE: firmas e ambiente**

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



(estudo PENSA)

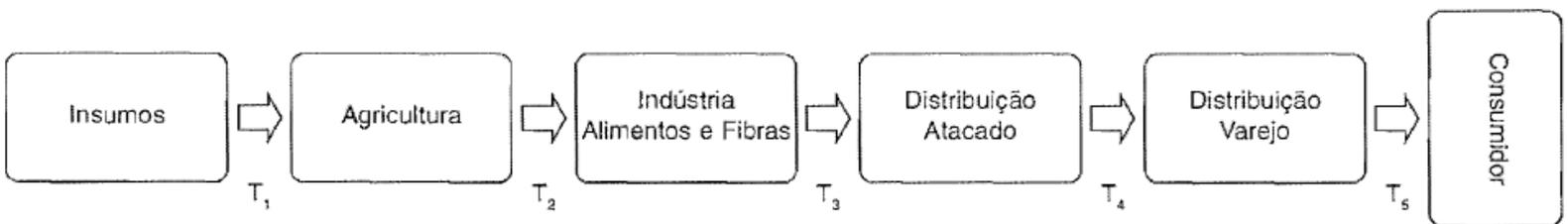
ferentes países. Portanto, o SAG é, em geral, focalizado em um produto e a dimensão geográfica dependerá de cada caso.

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

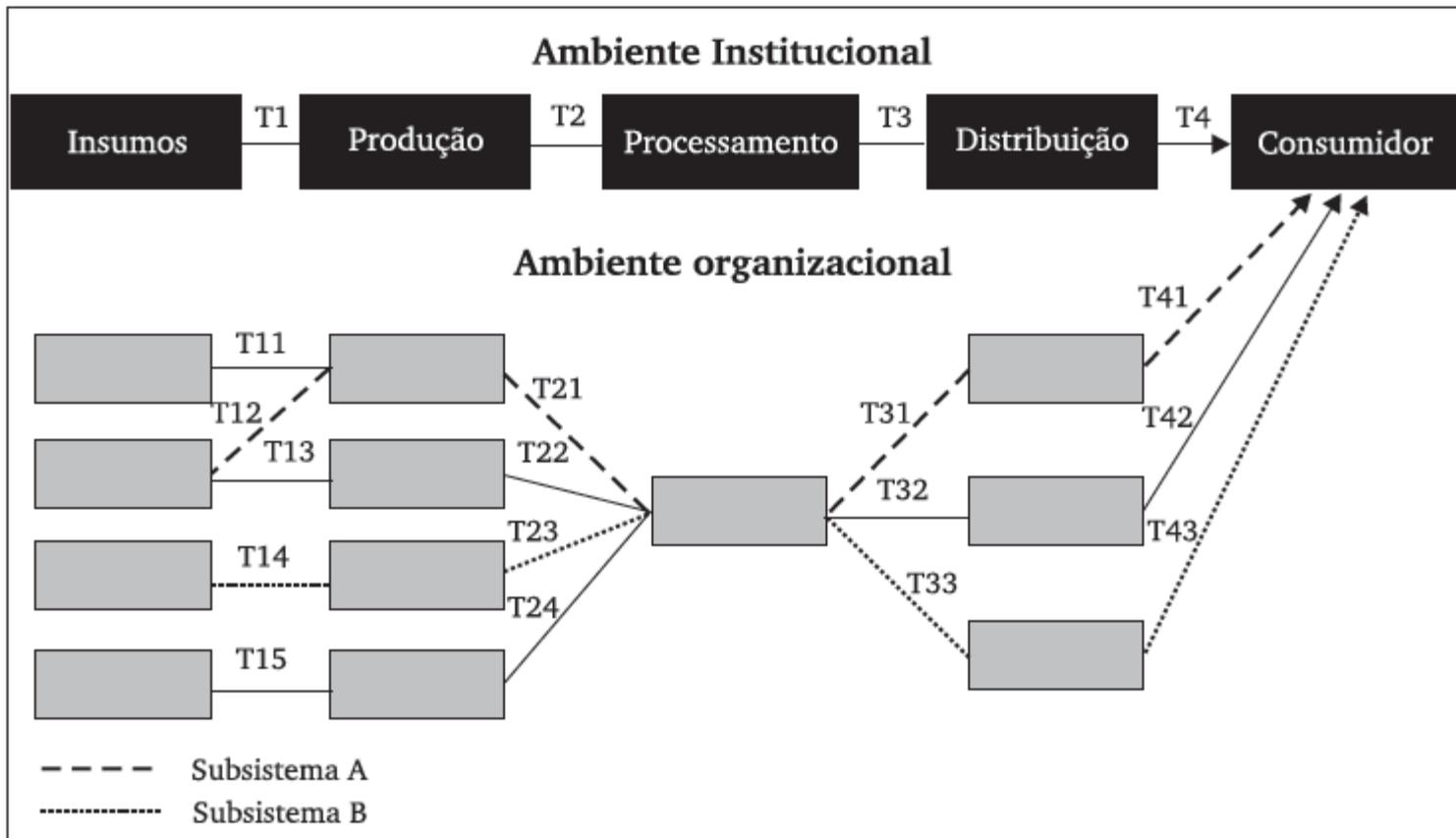


Ambiente Organizacional: Associações, Informação, Pesquisa, Finanças, Cooperativas, Firms

Ambiente Institucional: Cultura, Tradições, Educação, Costumes

# Desenho do SAG

Figura 1.1 – Sistemas e subsistemas agroindustriais



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

## EXEMPLO: CÓDIGO AMBIENTAL, LEGISLAÇÃO TRABALHISTA

Contratos de licenciamento de genótipos vegetais entre a EMBRAPA e agricultores pode ser visto em Zylbersztajn e Lazzarini (2005). Outro exemplo de impacto de mudanças institucionais pode ser observado na reorganização do setor financeiro, em face das responsabilidades legais advindas do Código Ambiental,

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

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

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

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

# FALHAS ORGANIZACIONAIS

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

# FALHAS ORGANIZACIONAIS

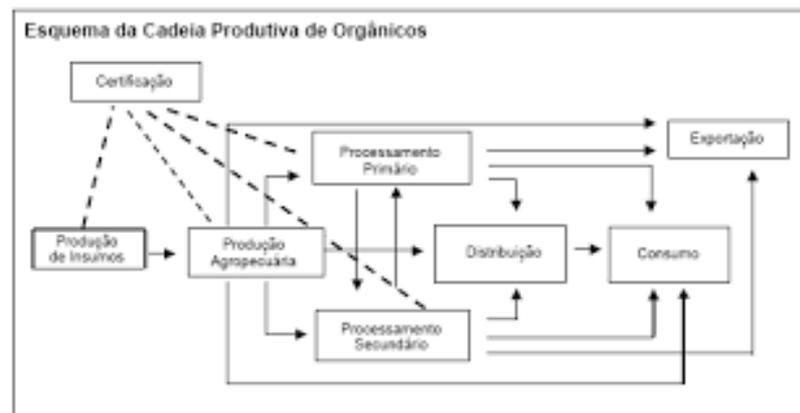
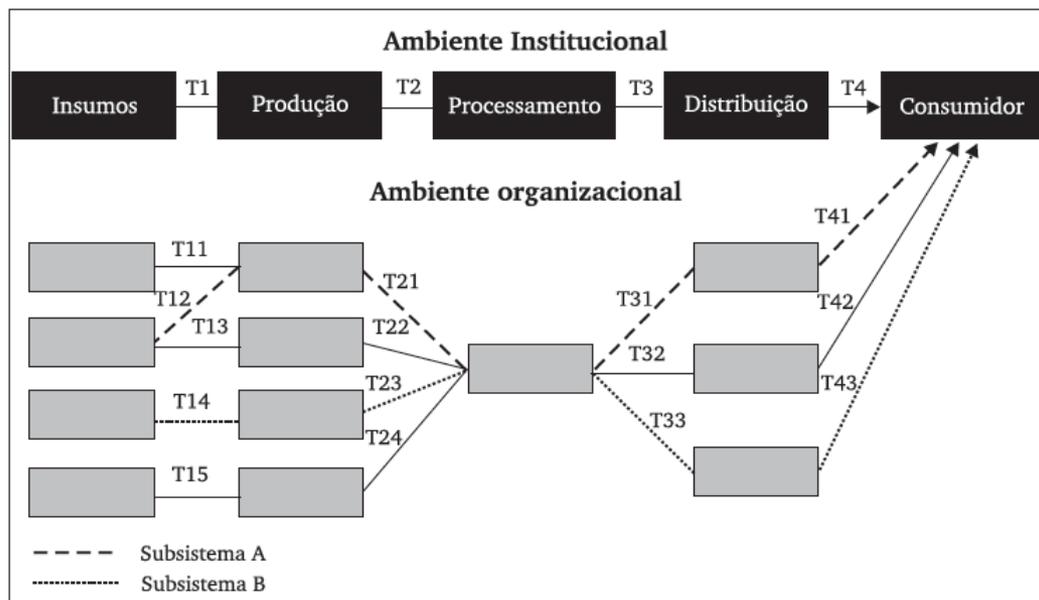
Do lado das organizações, o **desenho contratual inapropriado** pode gerar estruturas pouco estáveis e que tendem a não se instalar conforme planejado, ou a ter vida curta. Em outros casos os padrões contratuais adotados penalizam uma das partes, levando à necessidade de ampliar o estudo do poder de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



O aperfeiçoamento da governança dos sistemas agroindustriais exige que sejam identificadas as falhas institucionais e as falhas organizacionais, compreender a sua natureza e implementar ações para a sua eventual correção. Para utilizar

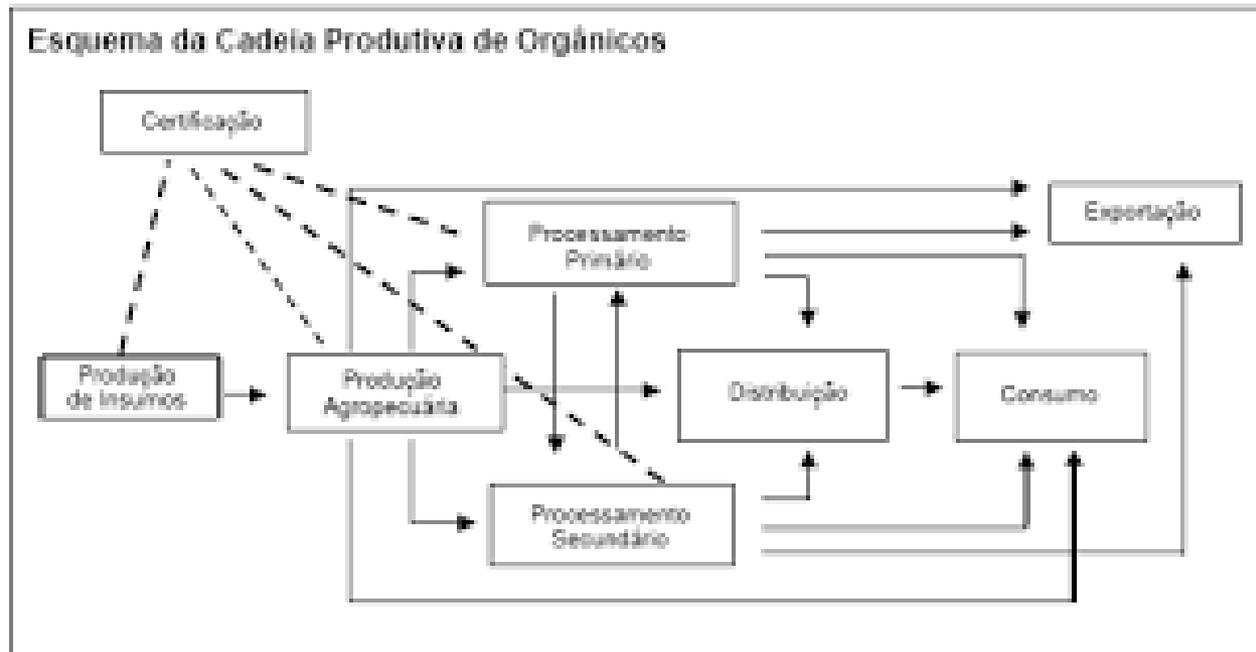
# Desenho do SAG/subsistemas

Figura 1.1 – Sistemas e subsistemas agroindustriais



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

# Desenho do SAG/subsistemas



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

# Qual a relevância do estudo de SAG?

1. A **INTERNACIONALIZAÇÃO** dos sistemas que passam a operar com base em etapas desenvolvidas em países diferentes.
2. A sua relação com a **SOCIEDADE** gerando tensões e envolvendo atores que são indiretamente afetados pelo sistema, as chamadas terceiras partes.
3. As **DIFERENTES FORMAS DE REGULAÇÃO** a que se submetem os sistemas agroindustriais globais, seja voltadas para o uso sustentável dos recursos, seja no tocante aos desequilíbrios de poder entre agentes no sistema, seja na solução de problemas de assimetria informacional sobre a qualidade dos produtos alimentares.
4. **SEGURANÇA ALIMENTAR:** o quarto elemento que gera complexidade refere-se ao avanço dos países que experimentam uma fase de crescimento de renda, com reflexos imediatos sobre o consumo de alimentos, e conseqüentemente sobre o uso dos recursos finitos.

# VISÃO ALÉM DOS PREÇOS

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

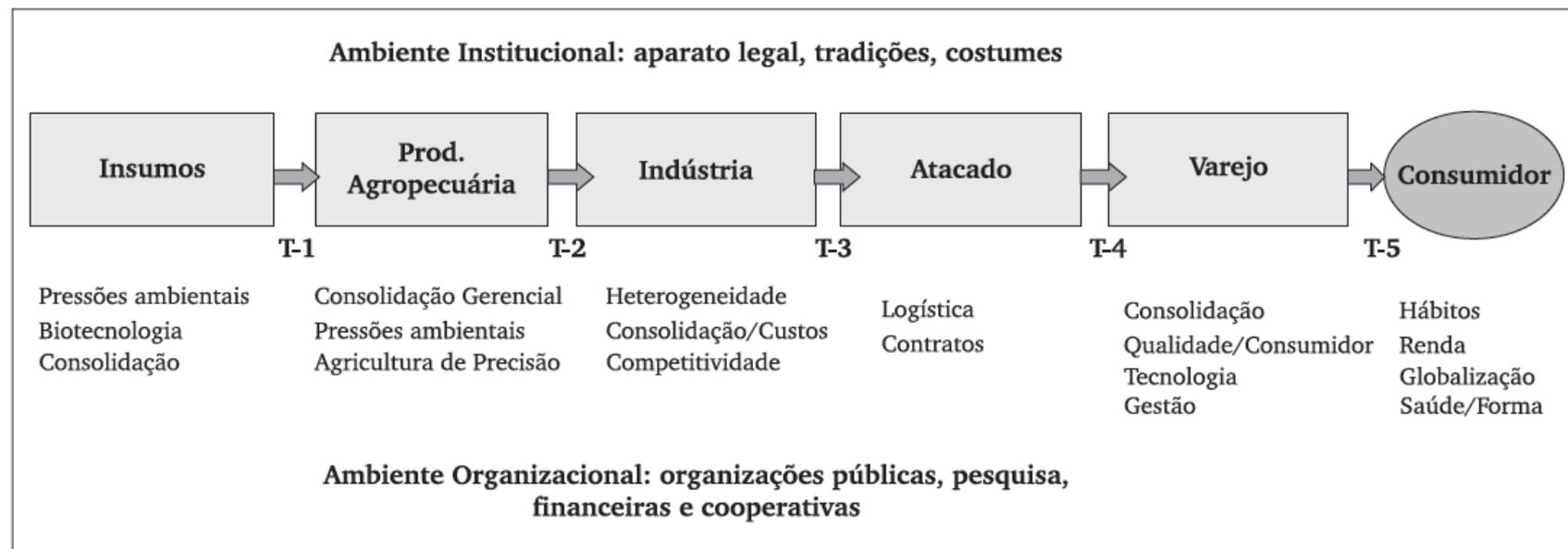
# 3

## **Metodologia para Análise dos Sistemas Agroindustriais**

---

Em se tratando de um objeto de estudo – sistemas agroindustriais – caracterizado como um complexo sistema de relações entre agentes econômicos, o tema central são os aspectos de coordenação deste sistema.

Figura 3.1 – Modelo de Análise SAG – Sistema Agroindustrial



Fonte: Adaptada de Zylbersztajn, 1995.

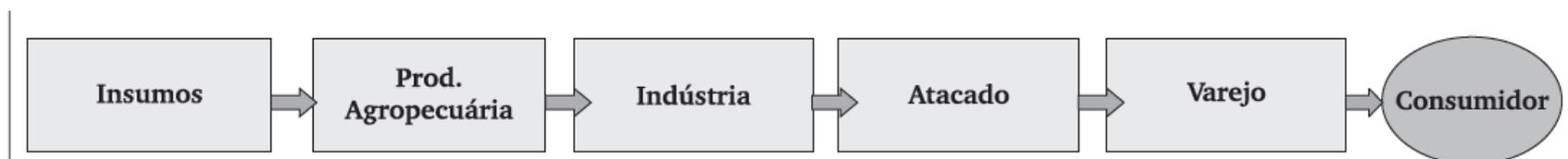
Esta metodologia compreende quatro etapas:

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

*Etapa 1: Descrição do Sistema Agroindustrial*

Quadro 3.1 – Descrição resumida da etapa 1 do método PENSA

Fases	Procedimentos
Descrição do Sistema Agroindustrial em estudo	Mapeamento do sistema agroindustrial e de seus subsistemas estritamente coordenados por meio de caixas e apresentando o fluxo dos produtos, o fluxo financeiro e o fluxo de informação, desde os insumos até o consumidor final.



### 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.

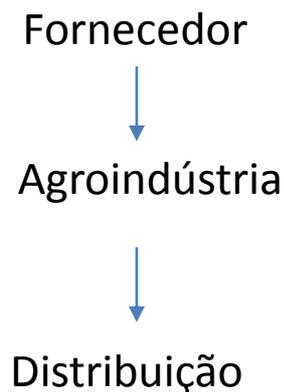
O varejo de alimentos passa por grandes mudanças em todo o mundo, em especial com o aumento da importância dos aspectos de qualidade, o que induz ao aumento da importância das marcas, dos selos de qualidade e de aspectos de rastreabilidade dos alimentos.

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.

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-



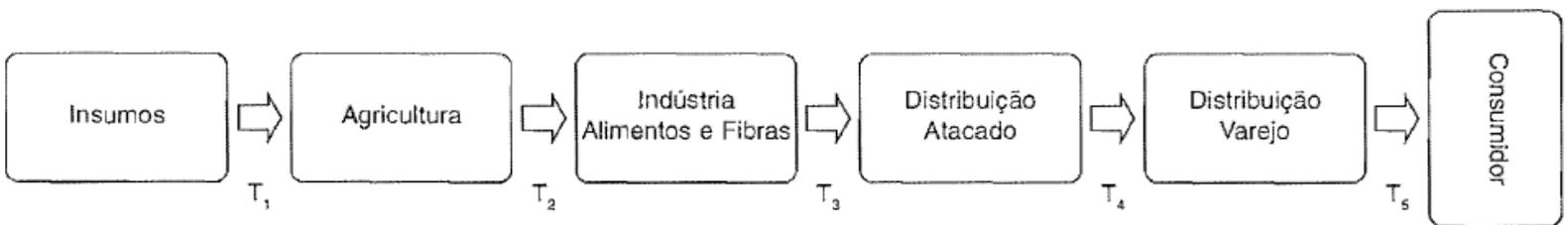
Por um lado, a agroindústria lida com o seu cliente, que é o agente distribuidor, portanto com os supermercados, onde necessita colocar o seu produto, ou, em outras palavras, adquirir espaço na prateleira. Por outro, lida com o seu supridor, o setor primário, com quem deve dividir margens da venda do 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.

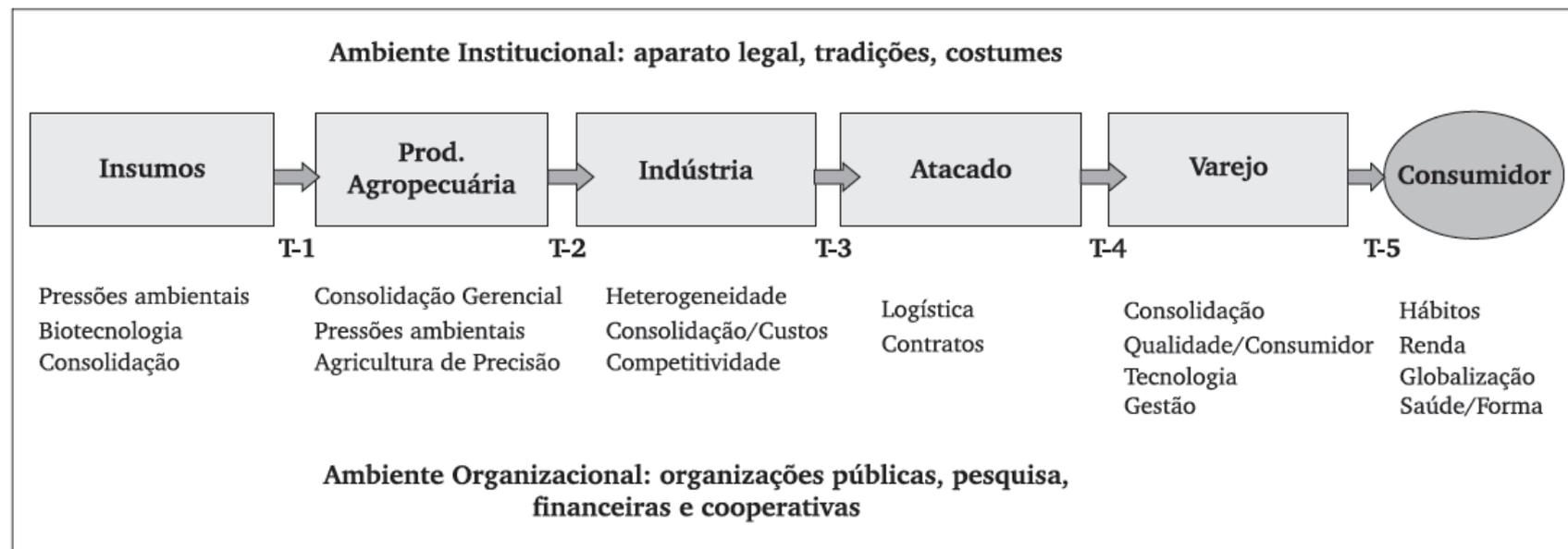
Figura 2 Sistema de Agribusiness e Transações Típicas



Ambiente Organizacional: Associações, Informação, Pesquisa, Finanças, Cooperativas, Firmas

Ambiente Institucional: Cultura, Tradições, Educação, Costumes

Figura 3.1 – Modelo de Análise SAG – Sistema Agroindustrial



Fonte: Adaptada de Zylbersztajn, 1995.

Esta metodologia compreende quatro etapas:

- (i) **2ª Etapa:** estudo das transações típicas entre os agentes econômicos que compõem o sistema sob a ótica da minimização dos custos de transação (padrão da transação e mecanismos de governança);

Quadro 3.2 – Descrição resumida da etapa 2 do método PENSA

Estudos dos  
Ts

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

Fonte: Os autores.

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**

---

**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, 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

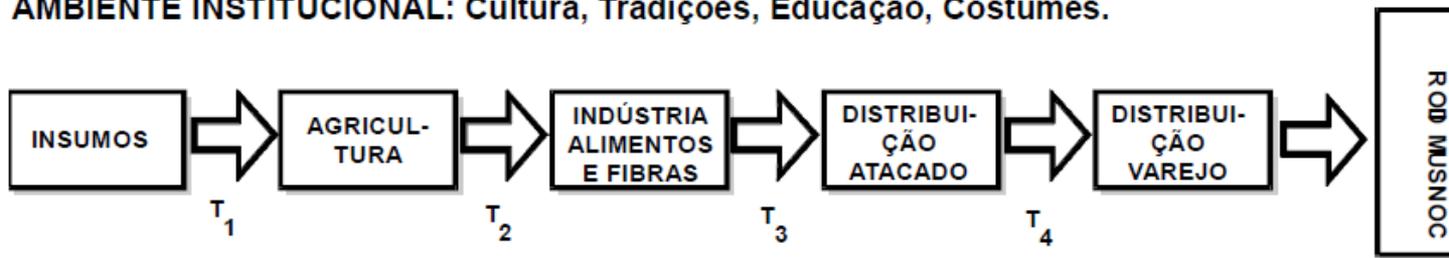
- **Avaliação T3:T3: Interface da Indústria de Alimentos e Distribuição**
- Grandes cadeias de supermercados não têm incentivos para integrarem-se para trás, dado terem muitos ofertantes potenciais interessados na oferta de produtos, sejam padronizados, sejam produtos diferenciados. Tais cadeias definem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

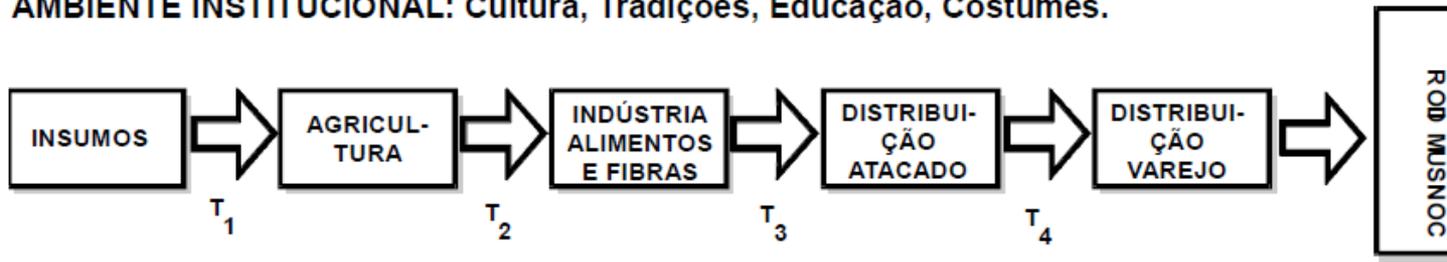
- Avaliação T4:T4: Interface Distribuição-Consumidor
- A última transação no sistema de agribusiness dá-se entre o consumidor e o varejista, no sistema de distribuição. Aqui distribuição é tratada de modo genérico, entretanto casos específicos podem ser considerados, definindo sub-sistemas de distribuição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

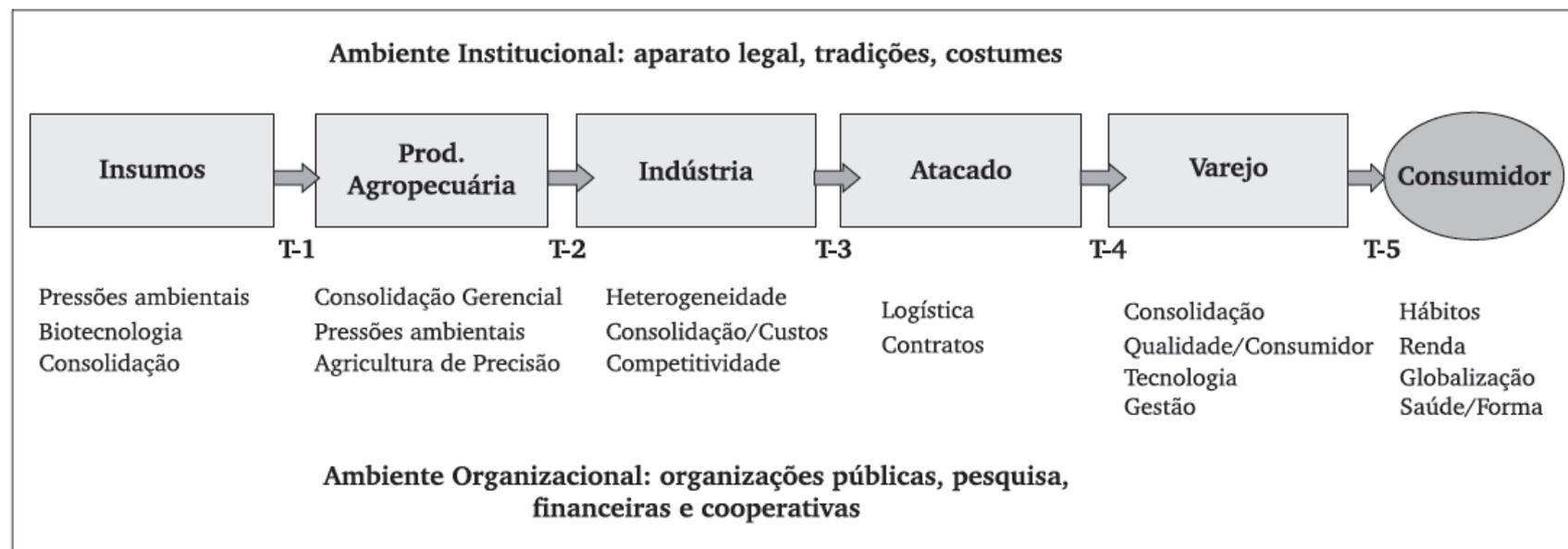
---

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



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

Figura 3.1 – Modelo de Análise SAG – Sistema Agroindustrial



Fonte: Adaptada de Zylbersztajn, 1995.

Esta metodologia compreende quatro etapas:

- (i) 3ª Etapa: Análise do Ambiente institucional e suas interações com o SAG;
- (ii) 4ª Etapa: avaliação do desempenho e da eficiência (análise institucional comparativa).

# ORGANIZAÇÃO & INSTITUIÇÕES

## Caracterização do Ambiente Organizacional

Identificação das organizações de apoio ao SAG em análise, tais como instituições de pesquisa, órgãos de representação de classe (sindicatos, federações etc.), associações de classe (dos produtores, da indústria de transformação, da distribuição, dos consumidores), identificação e caracterização de cooperativas, identificação e caracterização das instituições financeiras, das organizações de fomento etc.

---

## Caracterização do Ambiente Institucional

Legislações e regulamentações que estabelecem normas para a conduta das empresas e dos agentes econômicos; identificação de tradições, costumes, valores e cultura que permeiam o ambiente de negócio; identificação de políticas macroeconômicas (monetária, tributária, cambial) que impactam o setor; identificação e caracterização de políticas públicas setoriais, políticas comerciais, sistemas políticos etc.

Quadro 3.3 – Descrição resumida da etapa 3 do método PENSA

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

Fonte: Os autores.

### Quadro 3.4 – descrição resumida da etapa 4 do método PENSA

Fases	Procedimentos
Análise da eficiência do SAG	<p>Avaliam-se o alinhamento entre os atributos de transação e os mecanismos de governança. Em linhas gerais, transações que envolvem alta especificidade devem ser coordenadas por mecanismos mais estritos desde formas híbridas até a integração vertical, a depender do grau de especificidade dos atributos transacionados. Ainda, o grau de dependência bilateral dos agentes e a existência de quase-rendas devem ser avaliados sob a ótica da eficiência, pois o valor gerado na transação pode ser capturado e representar perda de valor à transação. Neste ponto, será que o mecanismo de coordenação adotado é o mais adequado? Será que o padrão de relação entre os agentes oferece os incentivos necessários para que as trocas ocorram a baixos custos de transação? Ainda, serão as garantias oferecidas (contratos, reputação, aparato legal e regramentos) eficientes para a proteção dos direitos das partes e para a prevenção de comportamentos oportunistas?</p>

# ***Estrutura de governança***

*Fonte adicional:* 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**.

# Custos de Transação

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

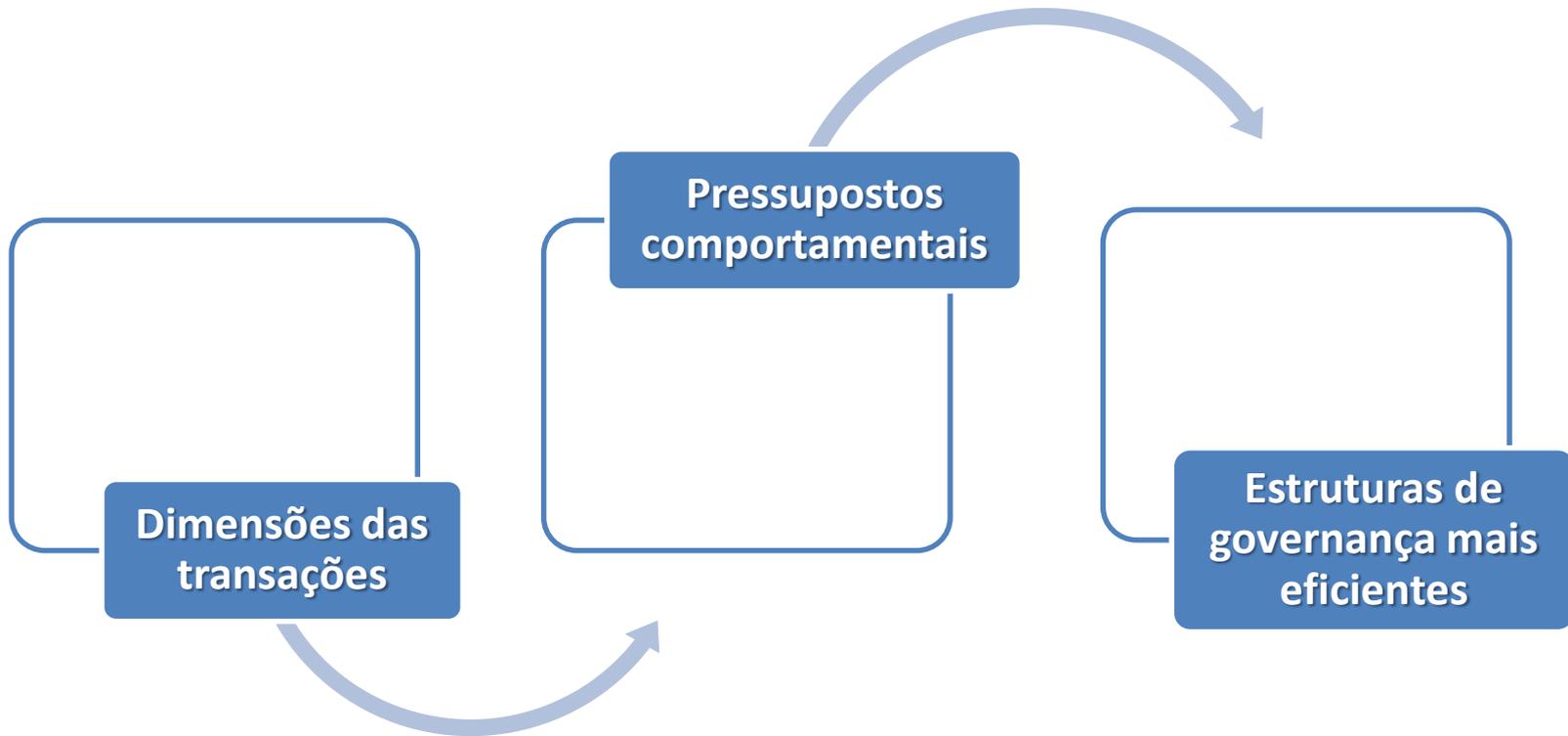
# Definição das estruturas de governança: Segundo

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*)

# 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.

# Especificidades dos ativos

- Ativos específicos de relações podem apresentar diferentes formas:
  - **Especificidade do lugar:** ativos devem estar próximos para economizar em custos de transporte e os custos de inventário e melhorar a eficiência do processo (Ex: fábricas de cimento são geralmente localizadas perto de depósitos de pedra de cal).
  - **Especificidade de ativo físico:** ativos físicos podem ter que ser projetado especificamente para a operação específica. Moldes para a produção de recipientes de vidro feito sob medida para um determinado usuário. Uma refinaria projetada para processar um determinado grau de minério de bauxita
  - **Ativos dedicados:** Alguns investimentos são feitos para satisfazer um único comprador, sem cuja atividade o investimento não será rentável.
  - **Especificidade de ativo humano:** alguns dos empregados das empresas envolvidas na transação pode ter que adquirir habilidades de relacionamento específico: know-how e informações trabalhadores de escritório adquirir as habilidades para utilizar um software de planejamento de recursos determinada empresa, vendedores possuem conhecimento detalhado da organização interna da empresa cliente.

# Especificidade

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

# Especificidade

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

# Especificidade

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

# Especificidade

*Especificidade ligada a capital humano:* esta especificidade está relacionada aos recursos humanos das empresas envolvidas direta ou indiretamente nas transações. Um funcionário altamente especializado em trabalhar em determinada máquina, treinado em tecnologia, ou no lado da gestão, recursos humanos com habilidade de negociação, conhecimento do mercado (carteira de clientes), de fornecedores e outros processos, ou seja, que fazem parte do capital humano da empresa. Estes “ativos” humanos podem ser recrutados no mercado ou treinados pela empresa, e representam um custo, cuja realocação para outra atividade, dependendo da especificidade do conhecimento, é muito custoso, ou praticamente impossível sem prejuízos. Outros exemplos podem incluir treinamento de distribuidores, treinamento de vendedores em especificidades dos produtos, conhecimento do mercado e carteira de clientes, entre outros.

# Especificidades

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

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

# Lista das Especificidades

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

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

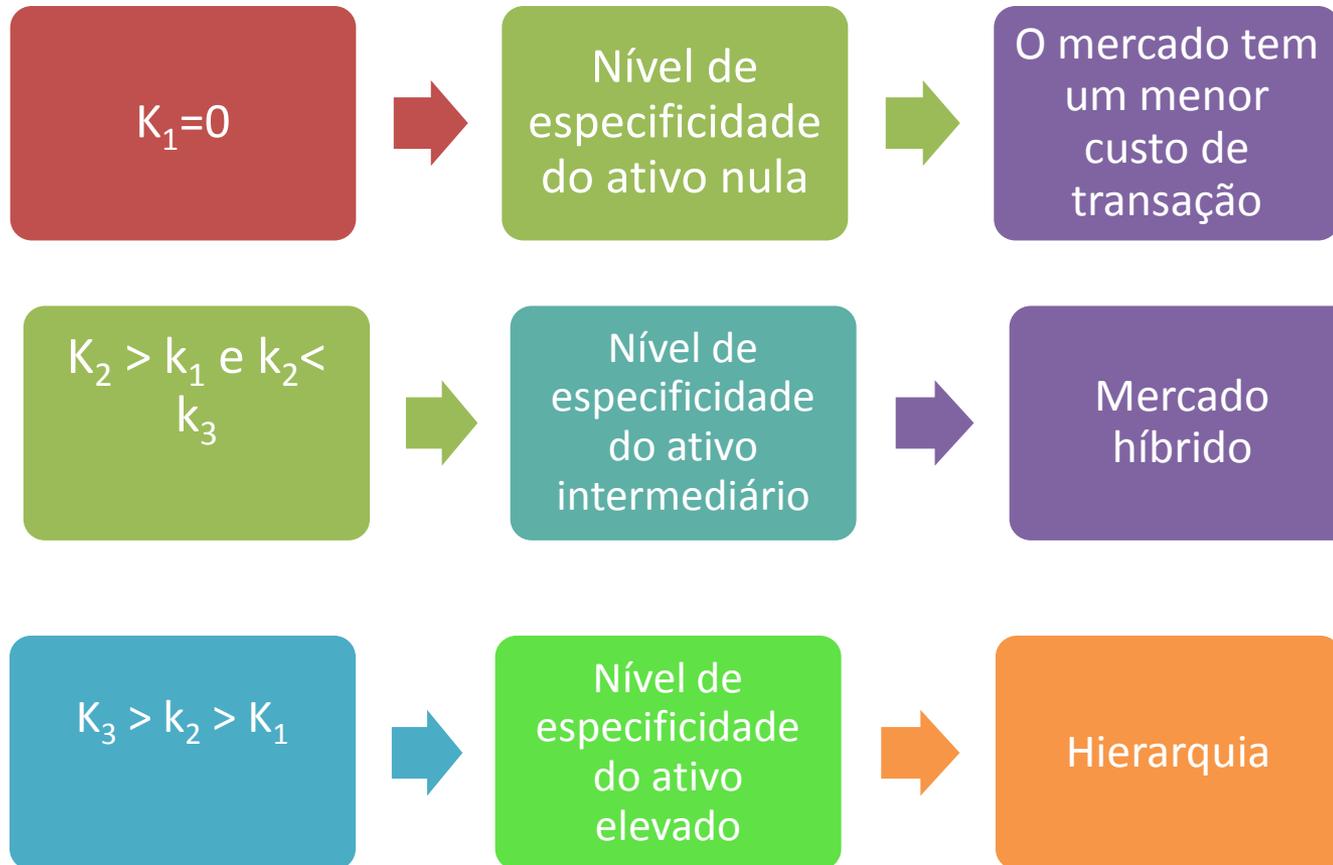
Quadro 6.2 – Análise de especificidade: temporal e locacional

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

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

# 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.

# FREQUENCIA

## *Inserindo a Frequência das Transações na Análise*

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

# RACIONALIDADE LIMITADA/ OPORTUNISMO

## *Racionalidade Limitada e o Oportunismo*

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

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

# INCERTEZA

## *A Incerteza Ambiental*

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

Quadro 6.4 – Quadro resumo das relações interorganizacionais

Transações de mercado	Transações repetidas	Relacionamento de longo prazo	Alianças estratégicas	Organização em rede	Integração vertical
<b>INDUTORES</b>					
Ativos envolvidos na produção pouco específicos	→	Ativos envolvidos na produção medianamente específicos	→	Ativos envolvidos na produção muito específicos	
Produto transacionado tem pouca especificidade	→	Produto transacionado tem média especificidade	→	Produto transacionado tem grande especificidade	
Condições de baixa incerteza no mercado	→	Condições de média incerteza no mercado	→	Condições de alta incerteza no mercado	

Quadro 6.4 – Quadro resumo das relações interorganizacionais

Transações de mercado	Transações repetidas	Relacionamento de longo prazo	Alianças estratégicas	Organização em rede	Integração vertical
<b>CARACTERÍSTICAS</b>					
Propriedade zero ou sobre ativos anteriores ou seguintes no sistema	→	Propriedade parcial sobre ativos envolvidos no sistema	→	Propriedade total sobre ativos anteriores ou seguintes no sistema	
Sem comando decisório sobre os ativos da etapa de produção ou anterior ou posterior		Comando decisório parcial sobre os ativos etapa anterior ou posterior de produção		Comando decisório completo sobre ativos das duas etapas de produção	

Fonte: Elaborado pelo autor.

# 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.

# 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, 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.

## *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)

# 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



ola  
me



De  
e



Ilhéus - Bahia



Medicilândia - Pará



Armazenamento



Análise da sustentabilidade da cadeia de cacau no Brasil.

# 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.

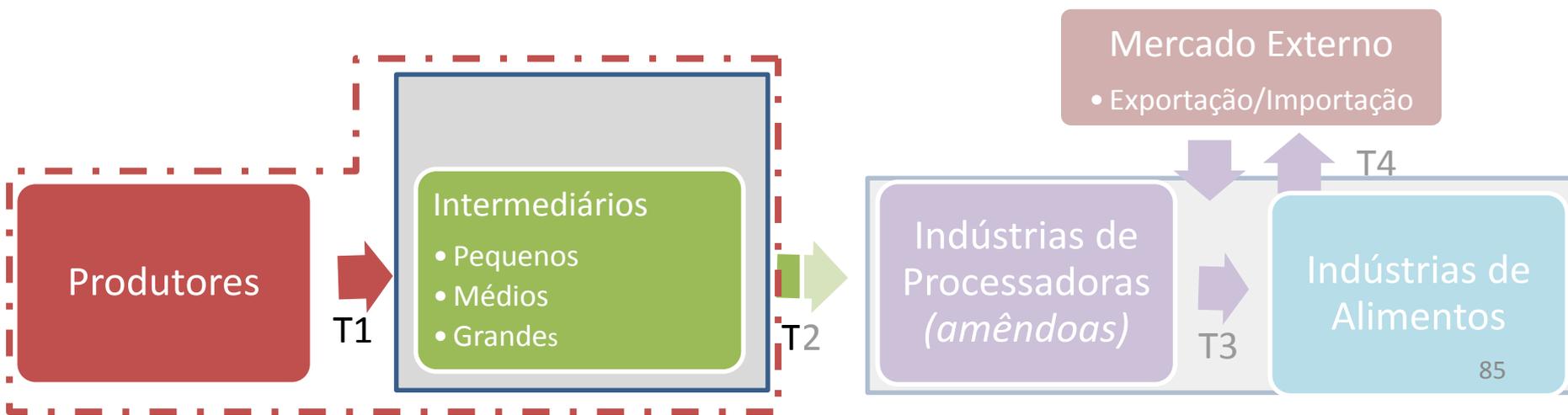
# Demais Influenciadores da Cadeia & Análise do ambiente

- 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 estes 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*

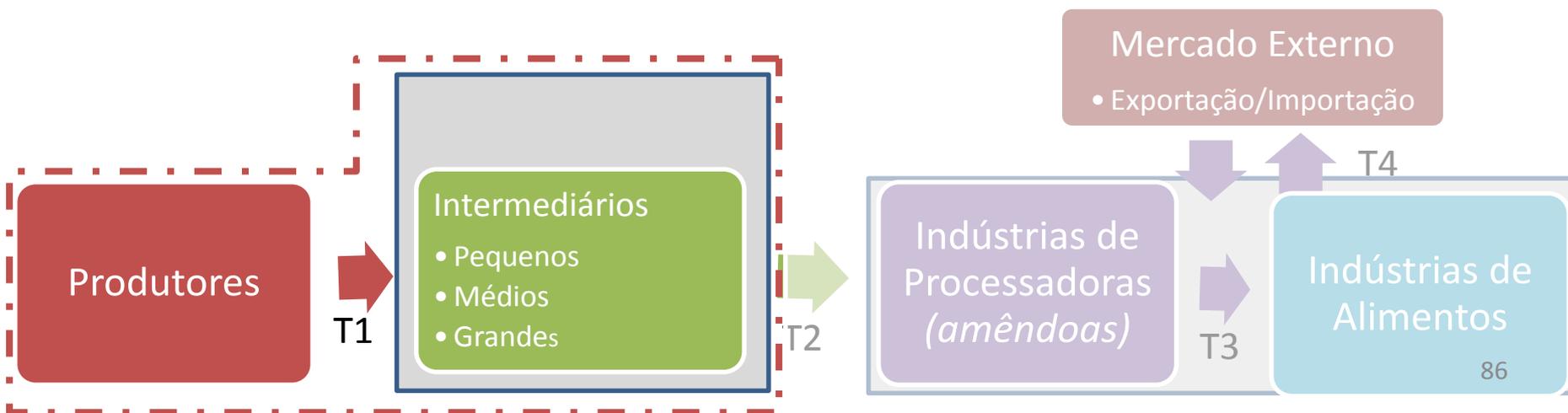
- **Descrição:** No geral, a especificidade dos ativos é média.
- *O transporte fica a cargo dos intermediários que levam até as processadoras (na Bahia) ou nas unidades receptoras (no Pará). Em termos de qualidade, a exigência é mínima (umidade da amêndoa e sem cheiro de fumaça). Quanto ao armazenamento,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

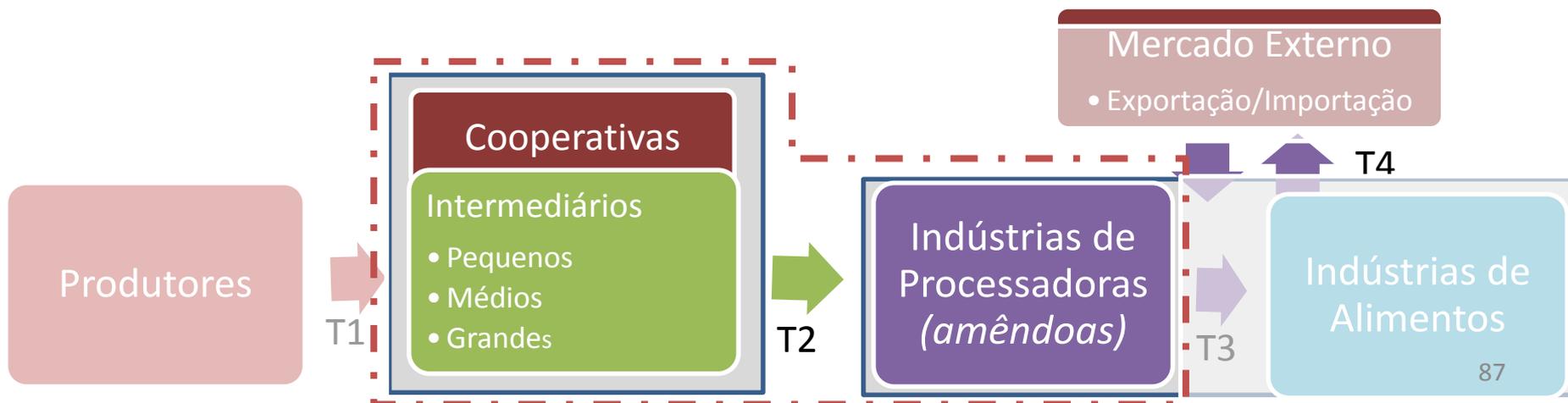
- **Descrição: No geral, a especificidade dos ativos é média.**
- *Como é uma relação frequente, há uma dependência bilateral entre o produtor e o intermediário, que é bastante harmoniosa.*
- *A maior especificidade é de ciclo, por ser uma cultura perene.*
- *O baixo financiamento para o produtor é maior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

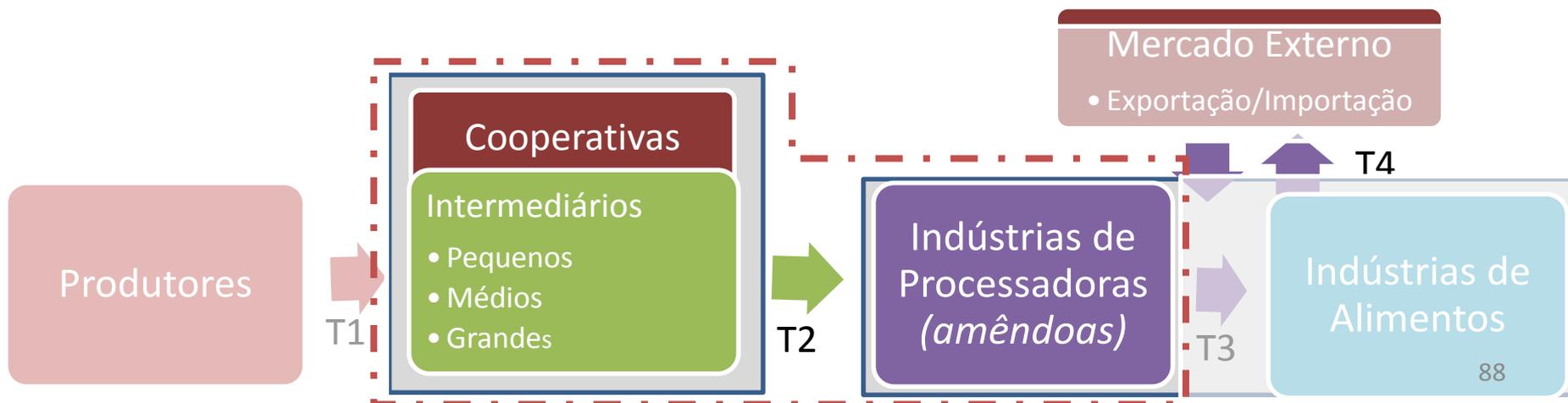
- **Descrição: No geral, a especificidade dos ativos é média.**
- Os intermediários de médio e grande porte são os responsáveis pela comercialização direta com as indústrias processadoras. Na Bahia, há uma redução do número de pequenos e médios intermediários. É pouco expressiva a participação de cooperativas. 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*

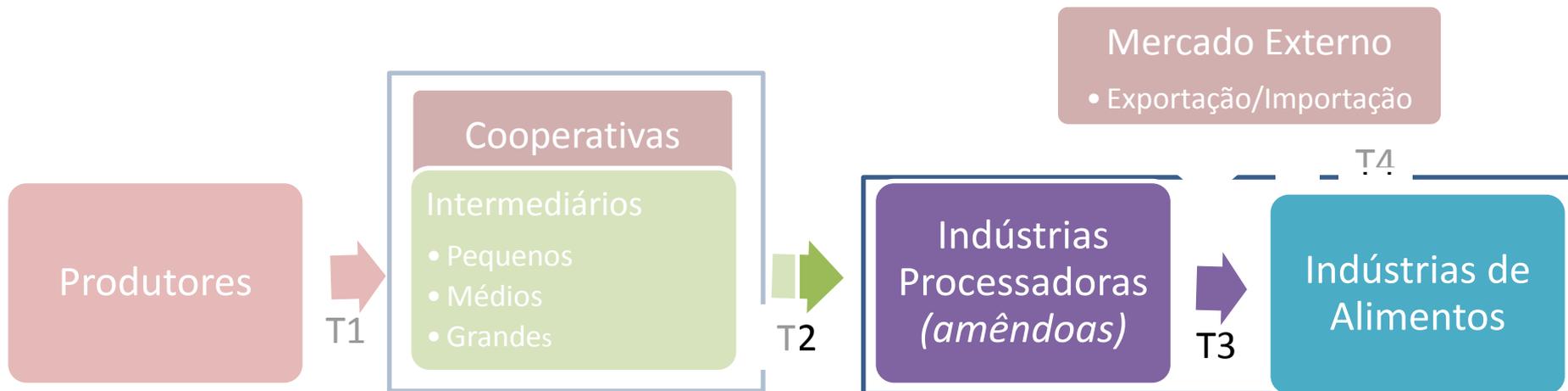
- **Descrição: No geral, a especificidade dos ativos é baixa/média.**
- A indústria praticamente não tem nenhum contato com os produtores pequenos e médios. Uma estrutura de compra própria, que permitiria uma maior proximidade com o produtor, não existe mais. O argumento é que é um custo muito alto, 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).



**Universidade de São Paulo**  
**Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"**  
**Departamento de Economia, Administração e Sociologia**  
**LES 706**



# ESTUDO OPCIONAL

# 2

## **Os Sistemas Agroindustriais: Análise Aplicada da Organização Industrial**

---

*Márcia Azanha Ferraz Dias de Moraes*

ANÁLISE DA ESTRUTURA DE MERCADO

# MERCADOS AGRÍCOLAS: COMPETIÇÃO PERFEITA

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

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

# MERCADOS AGRÍCOLAS: MONOPÓLIO/MONOPSONIO

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

# MERCADOS AGRÍCOLAS: OLIGOPÓLIO/OLIGOPSONIO

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

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

# MERCADOS AGRÍCOLAS: OLIGOPÓLIO/OLIGOPSONIO

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

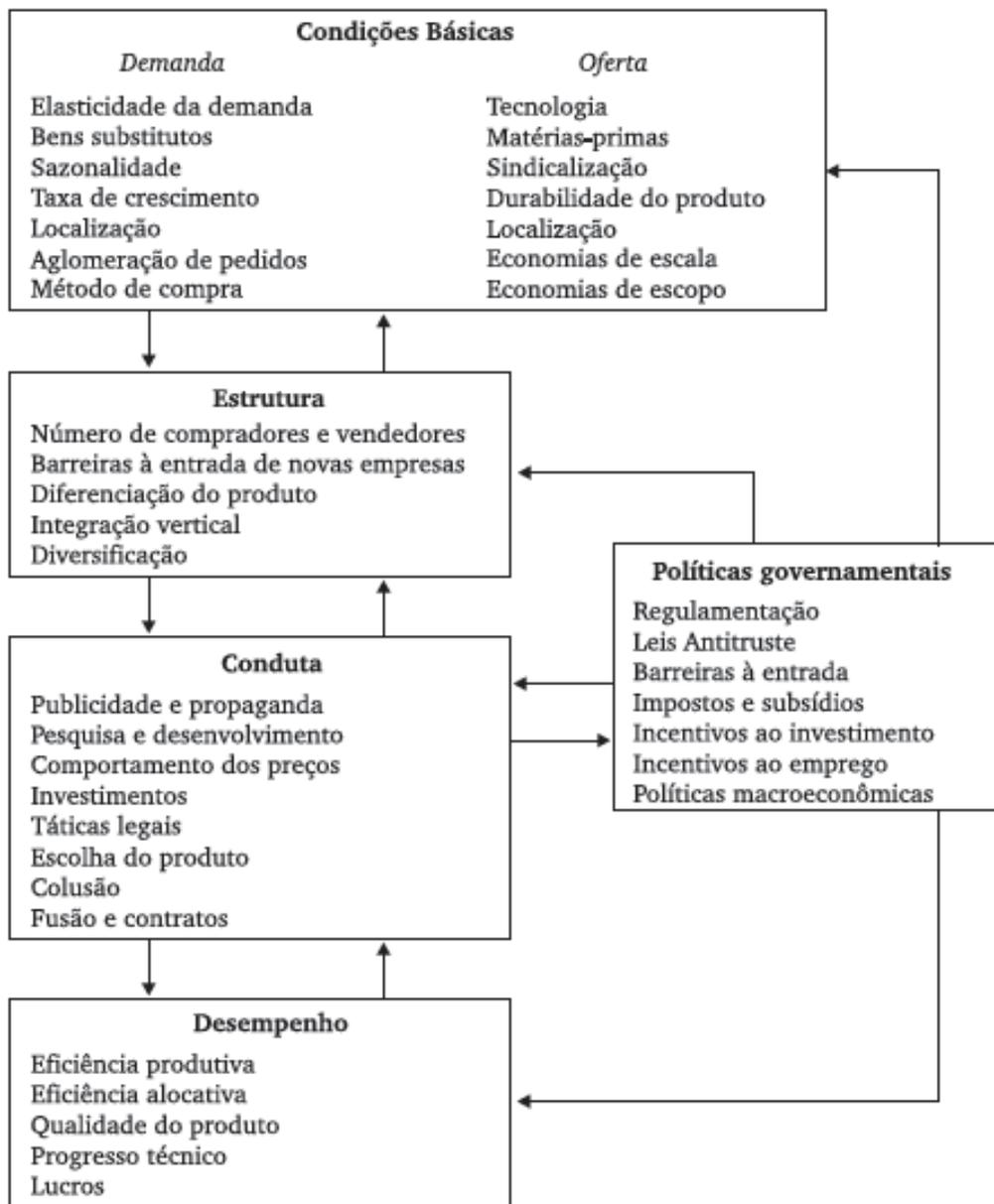
Analisando especificamente os *sistemas agroindustriais*, percebe-se que há diferença entre as estruturas de mercado ao longo da cadeia produtiva: **setores agrícolas e pecuários costumam ter muitos ofertantes**, cada qual com pequena parcela de mercado, e os produtos de forma geral não são diferenciados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

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

# ESTUDO DA OI

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

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



De forma simplificada, os estudos empíricos procurando relacionar a *Estrutura de Mercado e Poder de Mercado*.

Se existe uma relação estável entre variáveis estruturais e poder de mercado, o modelo ECD implica que essas variáveis facilitam o exercício deste poder.

# Estrutura & Poder de Mercado

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

$s_n$ ), a razão de concentração das  $m$  maiores firmas será a soma da participação de mercado dessas  $m$  maiores firmas:

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

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

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

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

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

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

# Barreiras a entrada ou a saída

- São chamadas de barreiras a entrada por representarem custos incorridos pelas firmas entrantes. Por sua vez, barreiras a saída impedem a mobilidade das firmas em caso de lucro econômico zero ou negativo.
- Caracterizadas como as condições que impedem a livre movimentação de firmas desejosas de acessar mercados com perspectivas de lucros maiores (lucro econômico positivo).
- Na ausência de barreiras a entrada e/ou a saída das firmas, é difícil que as firmas estabelecidas no mercado mantenham seus preços acima dos custos marginais e obtenham lucro econômico, já que as novas entrantes aumentariam a oferta e a concorrência do mercado, e os preços tenderiam a cair.

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

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

- Economias de escala
- Diferenciação do produto
- Vantagens absolutas de custo
- Além das barreiras citadas anteriormente, fatores legais e institucionais, como as licenças para funcionamento, existência de patentes e o acesso aos canais de distribuição, podem ser importantes barreiras que dificultam a entrada de rivais num mercado com lucro econômico positivo

# Barreiras a saída

- Barreiras a saída estão relacionadas a existência de custos irrecuperáveis (*sunk costs*) com o fim da produção, quando a firma exerce a decisão de sair do mercado, ou seja, custos relacionados a investimentos que se destinam a um uso específico, e que não podem ser reempregados sem perda de valor. Exemplo de custo *sunk* são os gastos com capacitação técnica e com marketing específico, que são um sobre-custo para a firma entrante; outro exemplo é uma colhedeira de cana-de-açúcar, que se destina exclusivamente a esta atividade, sem uso alternativo (caso diferente de um trator agrícola, que pode ser utilizado em diversas atividades).
- Se, de outra forma, observar-se a livre entrada e saída de firmas no mercado, então será difícil para firmas existentes na indústria manterem os preços acima dos custos marginais, ou, dito de outra forma, exercerem seu poder de mercado.

# TMC

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

# ***Poder de mercado***

- No que se refere ao poder de mercado, definido como a habilidade de fixar preço acima do custo marginal, que difere do resultado do mercado em competição perfeita, a preocupação dos órgãos de defesa da concorrência e pela perda de bem-estar ocasionada pelo exercício do poder de mercado.

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

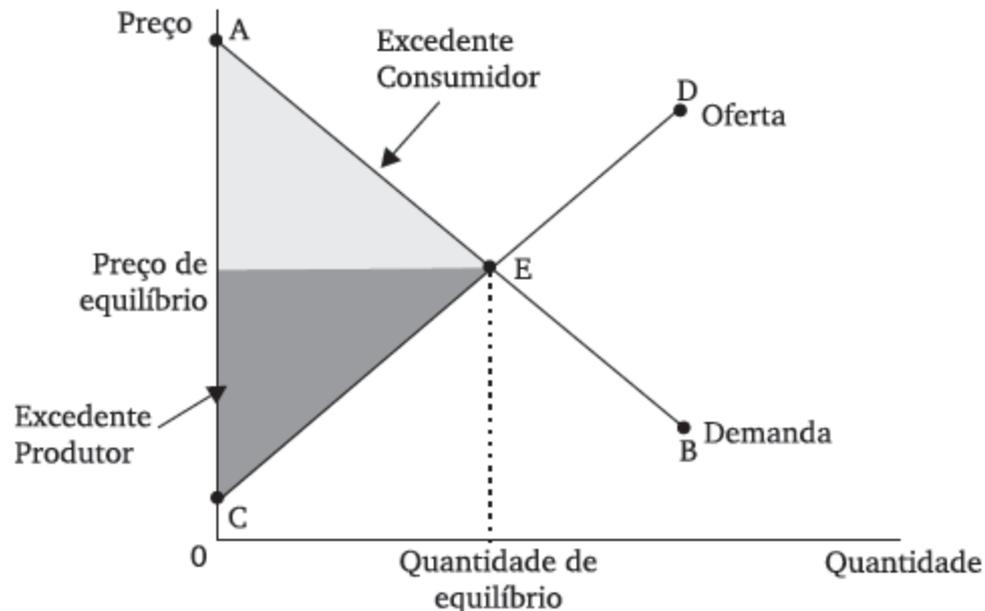
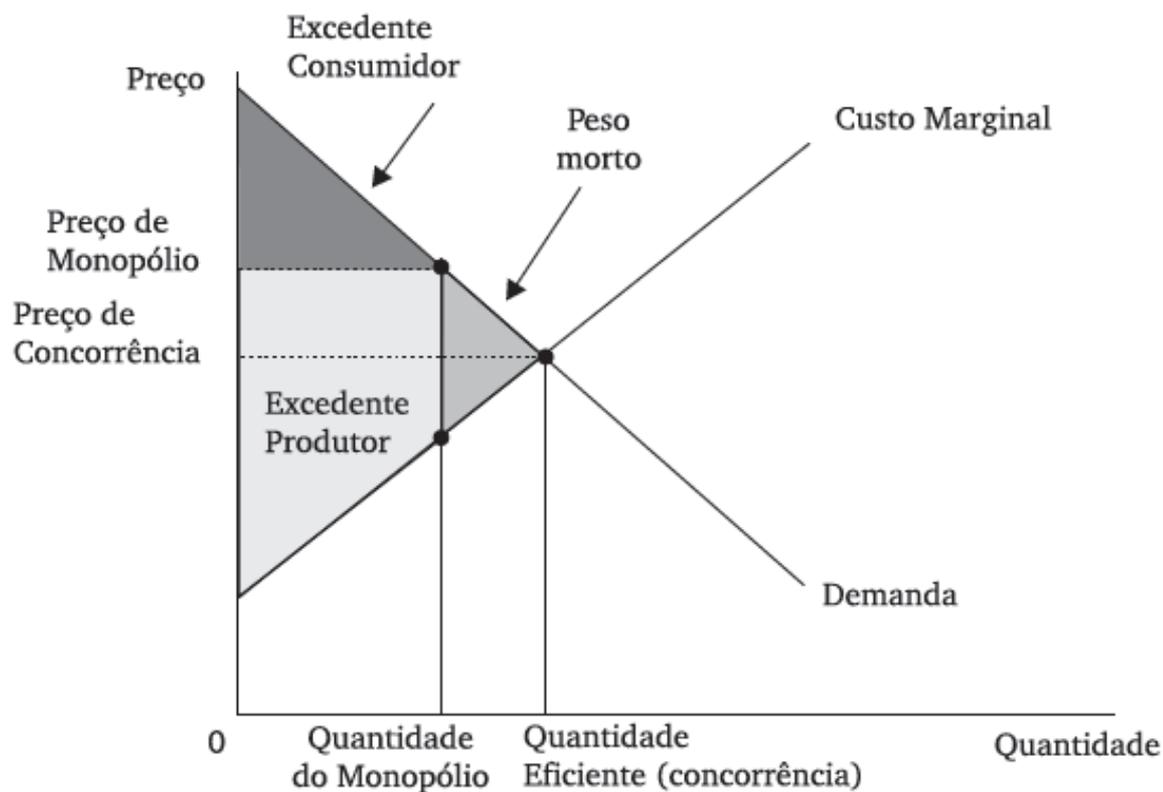


Figura 2.3 – Equilíbrio do mercado no monopólio

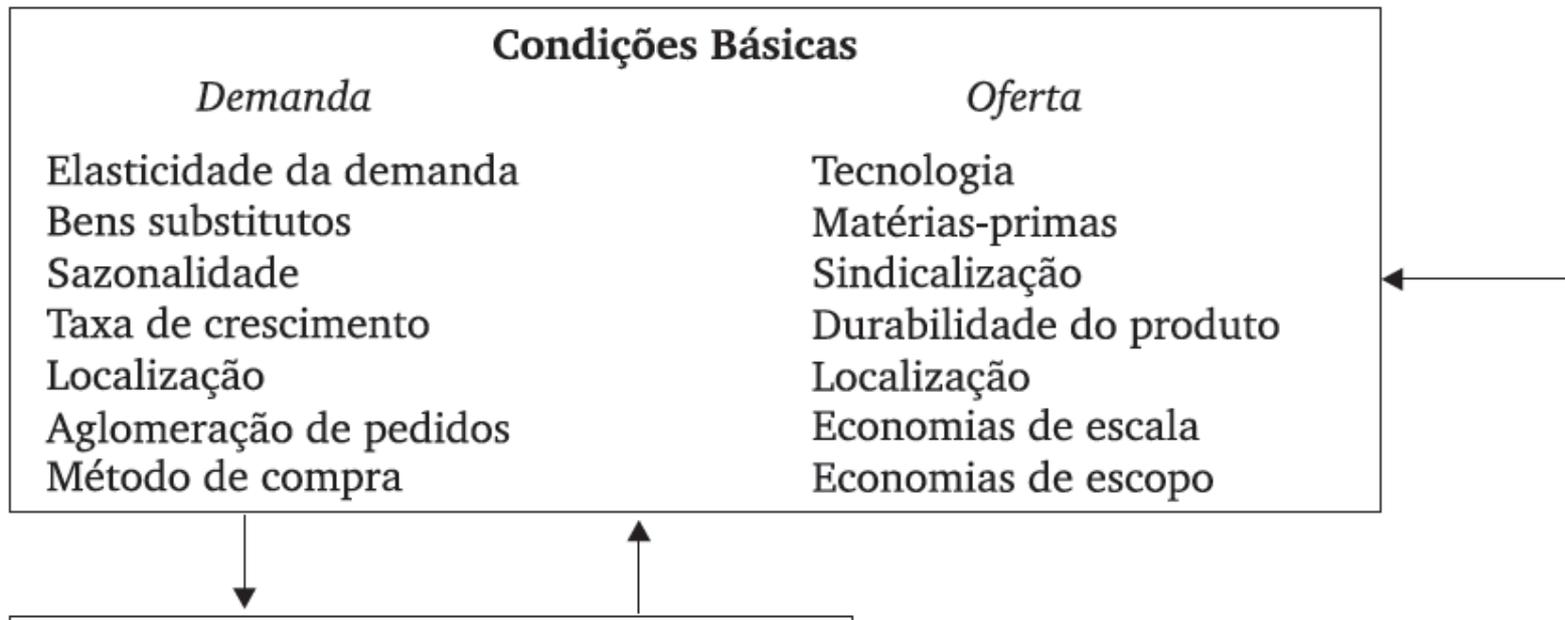


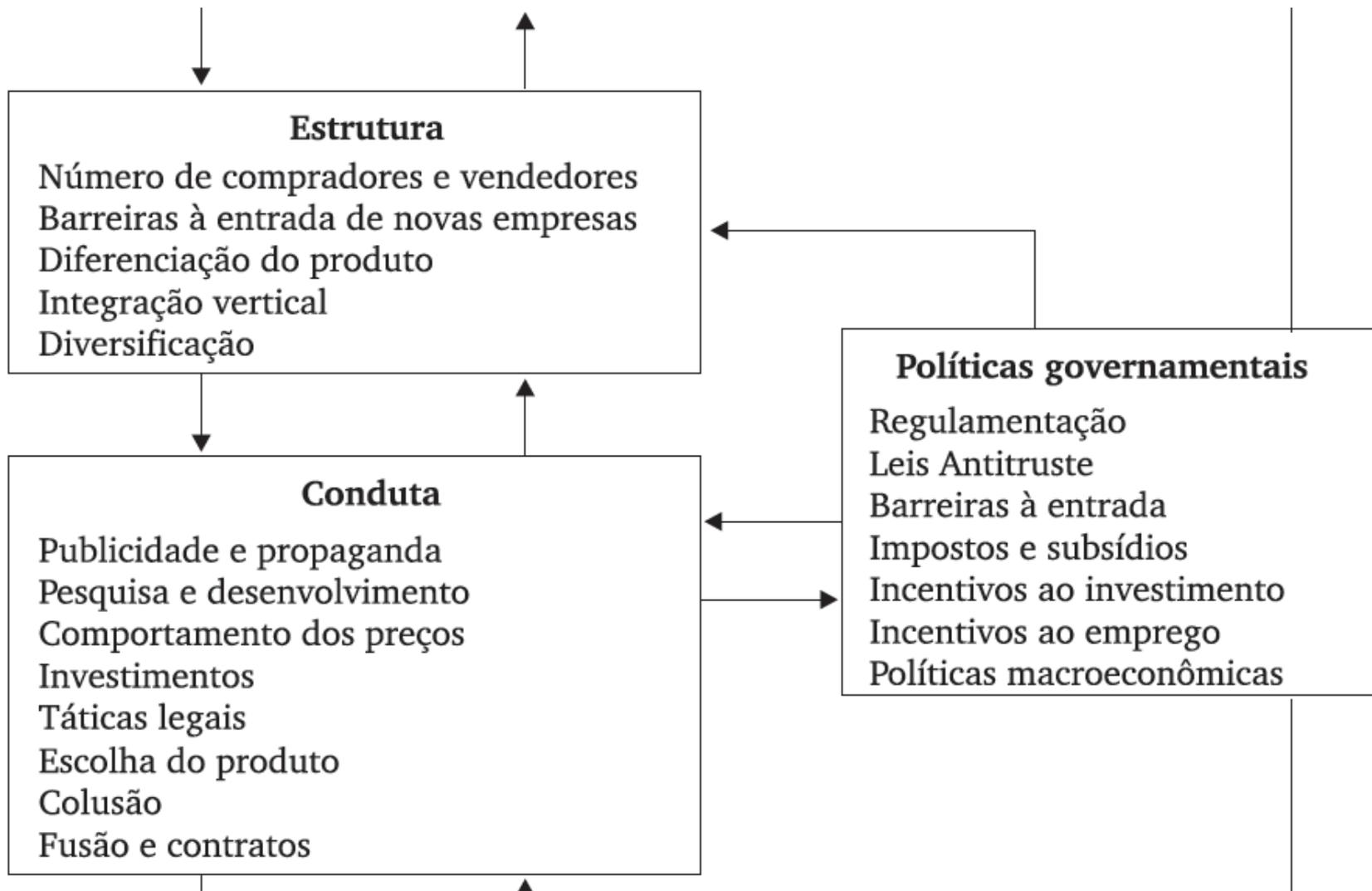
# ANÁLISE TEORICA DOS SAG

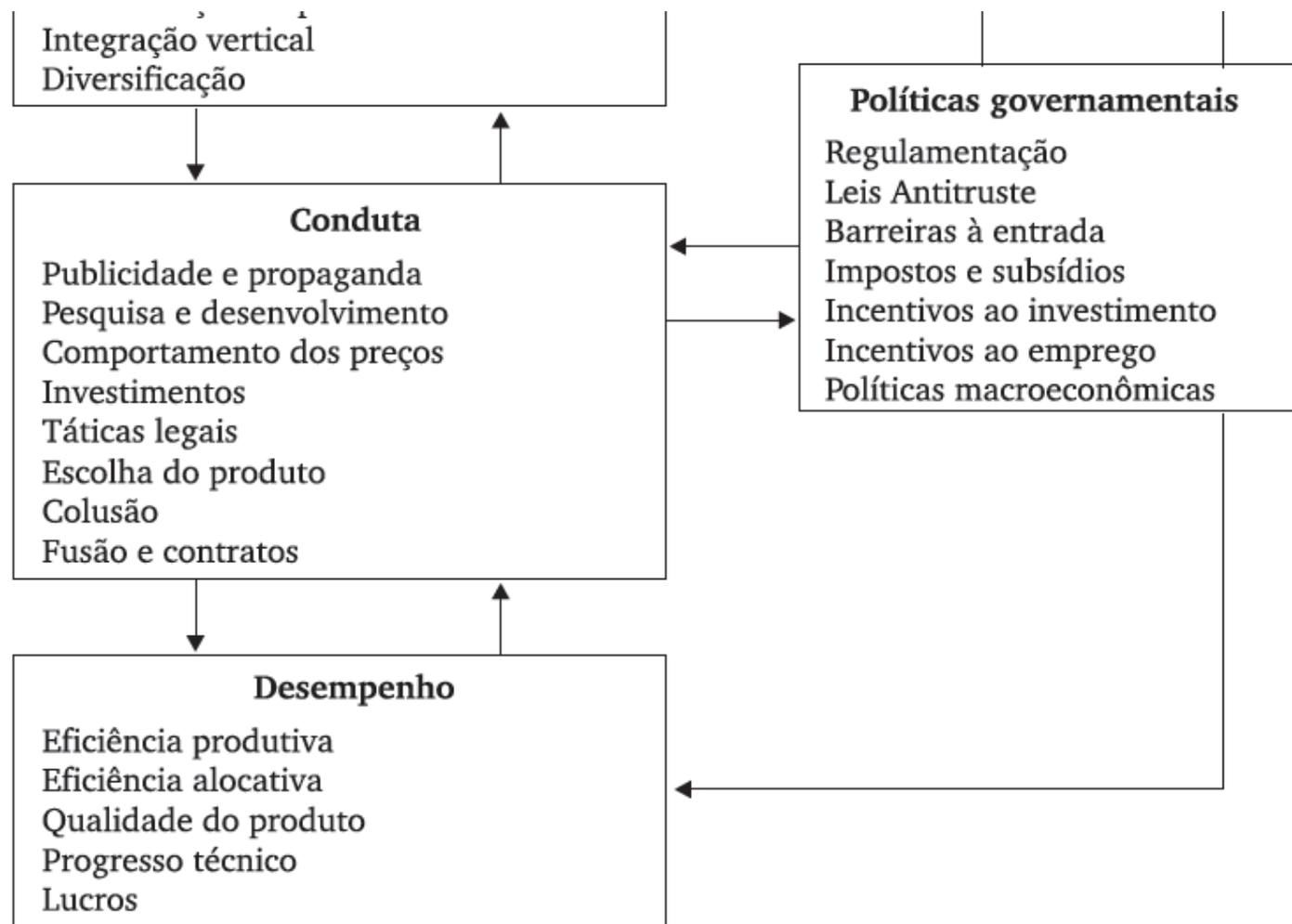
- Existem duas vertentes para se analisar os diferentes arranjos existentes ao longo dos sistemas produtivos:
- **Poder de Mercado (ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL)**
  - A participação da firma em mais de um estagio do processo produtivo pode aumentar seu poder de mercado porque facilita a pratica de discriminação preços; pode criar barreiras a entrada de novos concorrentes, pelo controle do acesso a matéria-prima ou aos canais de distribuição, e pode permitir, sob determinadas condições, a expansão do poder mercado para o outro elo da cadeia produtiva.
- **Eficiência (Economia dos Custos de Transação)**
  - A ECT permitiu que a integração vertical ou outros arranjos entre as firmas de diferentes elos das cadeias produtivas fossem analisados como formas eficientes de coordenar a produção, não somente como estratégias para aumentar poder de mercado. Nos sistemas agroindustriais podem ser encontrados diversos exemplos em que a agroindústria processadora atua em mais de um elo do processo produtivo, e sua analise deve considerar os aspectos de eficiência e de eventual poder de mercado.

# Estudos da Estrutura – CONDUCTA - DESEMPENHO

Figura 2.1 – Modelo Estrutura-Conducta-Desempenho







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