



Administração



PROGRAMAÇÃO LES 706

MODULO II

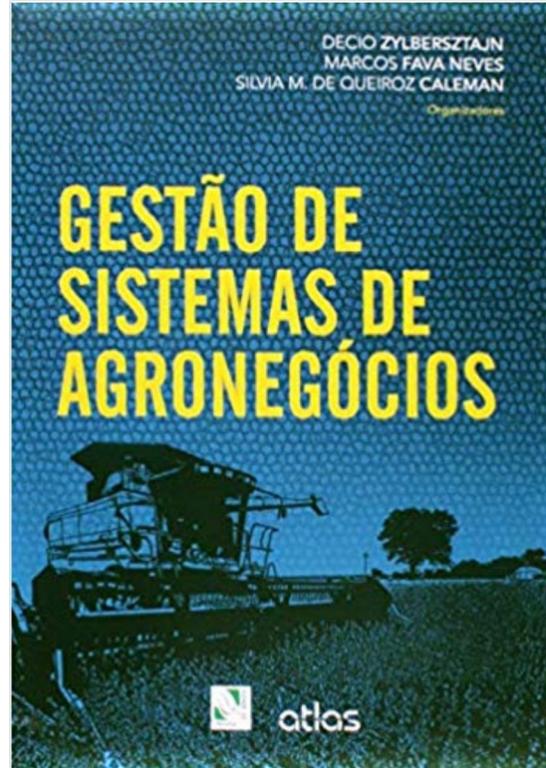
Navegação



Data	Hora	Sala	Conteúdo
29/05/2024	8h/10h	213 (aula 1)	Introdução SAG – ETAPA 1
03/06/2024	8h/10h	213 (aula 2)	Descrição SAG – ETAPA 2
05/06/2024	8h/10h	213 (aula 3)	Análise SAG – ESTAPA 3 & 4
10/06/2024	8h/10h	213 (aula 4)	Caso do CACAU – análise do Sag PRODUTO -
17/06/2024	8h/10h	213 (aula 5)	Estudo CONTRATOS Leitura: ARTIGO DÉCIO ZYLBERSTAJN
19/06/2024	8h/10h	213	PROVA III (A) – conceitual – Aula 1 a 5
24/06/2024	8h/10h	213	AULA HENRIQUE / Processo Lean/PDCA
26/06/2024	8h/10h	213	PROVA III (B) - aplicada
01/07/2024	8h/10h	213	SUBS (substitui a P1/P2 (matéria toda) ou



Capítulo 1



CAPÍTULOS 1 A 4

GESTÃO DE CADEIAS/SAGs

Material de Estudo (STOA) da Disciplina para a prova conceitual + o que foi discutido em aula.

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

Decio Zylbersztajn²

Resumo: O presente ensaio parte da pergunta da razão explicativa para o limitado uso do enfoque contratual para o estudo das firmas na Economia Agrícola no Brasil. Discute a relevância dos contratos para o avanço da teoria da firma, apresenta uma evolução dos enfoques aplicados ao estudo da coordenação de sistemas agroindustriais no Brasil e em centros internacionais e finaliza apresentando uma agenda de pesquisa e ensino para a Economia Aplicada em geral e Economia Agrícola em particular.

Palavras Chave: custos de transação, contratos na agricultura, teoria da firma.

Classificação JEL: Q12, L22

Classificação JEL: Q12, L22

de uma

Palavras-chave: custos de transação, contratos na agricultura, teoria da firma.

A coordenação de sistemas agroindustriais no Brasil e em centros internacionais e finaliza apresentando uma agenda de pesquisa e ensino para a Economia Aplicada em geral e Economia Agrícola em particular.

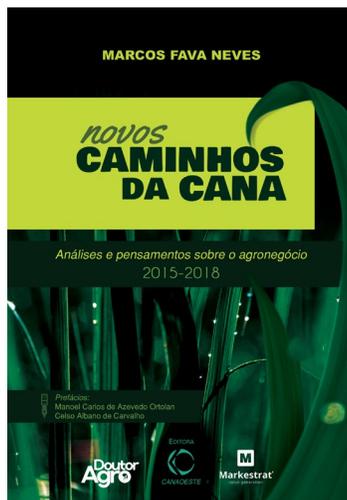
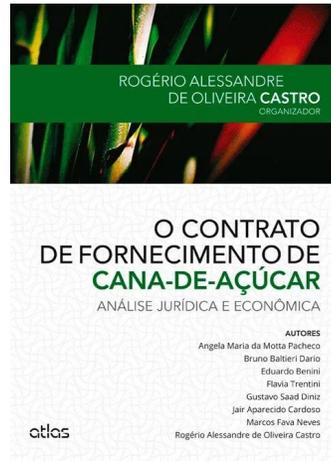
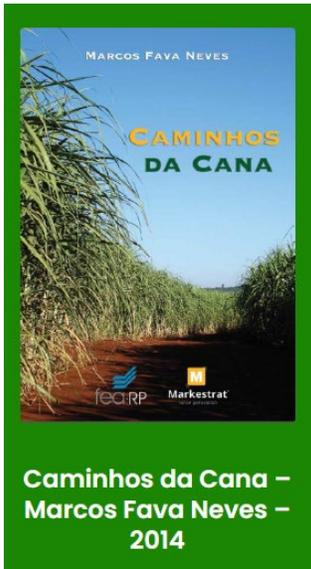
SELECIONE UM SAG AGRO

ROTEIRO PARA A PROVA PRÁTICA – o que deve ser perguntado / questões para apurar sobre o SAG selecionado.

- Todos as citações na prova, tem que ter a referencia do trabalho, será cobrado qual ou quais referencias do estudo. No caso de uma entrevista e pesquisa direta, um estudo de caso, tem que ter a referencia de quem foi consultado e a forma de consulta.
- Para cadeias que não são tradicionais do Agro, o aluno tem que submeter os artigos/papers que ele revisou, referenciado, para subsidiar a prova. Precisa colocar junto o material de análise. Senão, não será aceito.
- Os melhores trabalhos, vamos orientar para o Siicusp.

PROVA 26/06

Escolha um produto, que descreva a cadeia agroindustrial e sua coordenação.



LIVROS SAG - açúcar (provinha 1)

Extrair dados para caracterizar o SAG da Cana de Açúcar em 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).

**Doutor
Agro**

doutoragro.com/livros/

Análise do SAG ESTUDO EM 4 ETAPAS



1

2

3

4

ETAPA 4

Etapa 4: Análise do desempenho e eficiência

ETAPA 3

Análise do Ambiente Institucional e sua interação com o SAG

ETAPA 2

ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES –
avalições das transações

ETAPA 1

CARACTERIZAÇÃO COMPLETA DA SAG – desde as etapas, o ambiente institucional, organizacional, tecnológico e competitivo



Aplique a metodologia PENSA (sobre os estudos de coordenação discutidos no Capítulo 3) com os estudos dos livros indicados no STOA:

Olhe os estudos feitos nos livros do link acima e faça uma resenha (ou de um livro ou de vários) e complete através do exercício abaixo as seguintes etapas dos estudos de Sistemas Agroindustrias:

- (i) 1ª Etapa: **descrição do sistema – descrição do Sistema Agroindustrial**, inspirado no modelo de *Commodity System Approach* (CSA), proposto por Davis e Goldberg (1957);
- (ii) 2ª Etapa: **estudo das transações típicas (estudo dos Ts)** entre os agentes econômicos que compõem o sistema sob a ótica da minimização dos custos de transação (padrão da transação e mecanismos de governança) – ***não precisa incluir todos os elos da cadeia***;
- (iii) 3ª Etapa: Evidenciar a **Análise do Ambiente institucional/organizacional** e suas interações com o SAG;
- (iv) 4ª Etapa: avaliação do desempenho e da eficiência (análise institucional comparativa) – pode ser capturado nas análises finais dos estudos.

Análise do SAG ESTUDO EM 4 ETAPAS



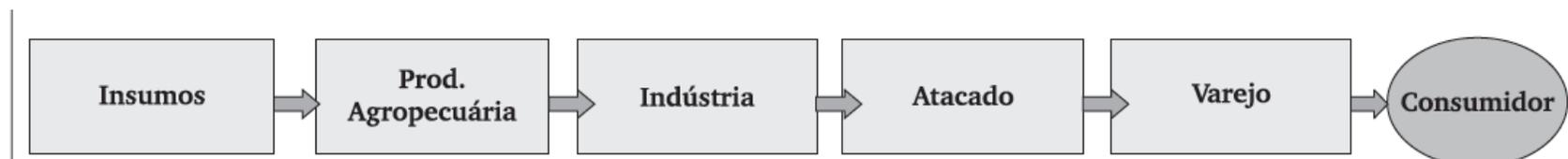
ETAPA 1

CARACTERIZAÇÃO COMPLETA DA SAG – desde as etapas, o ambiente institucional, organizacional, tecnológico e competitivo

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.



ETAPA 1

CHECK LIST

Esses são os pontos mais importantes

Quadro 3.1 – Descrição resumida da etapa 1 do método PENSA

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

Fonte: Os autores.

Desenho do SAG/subsistema

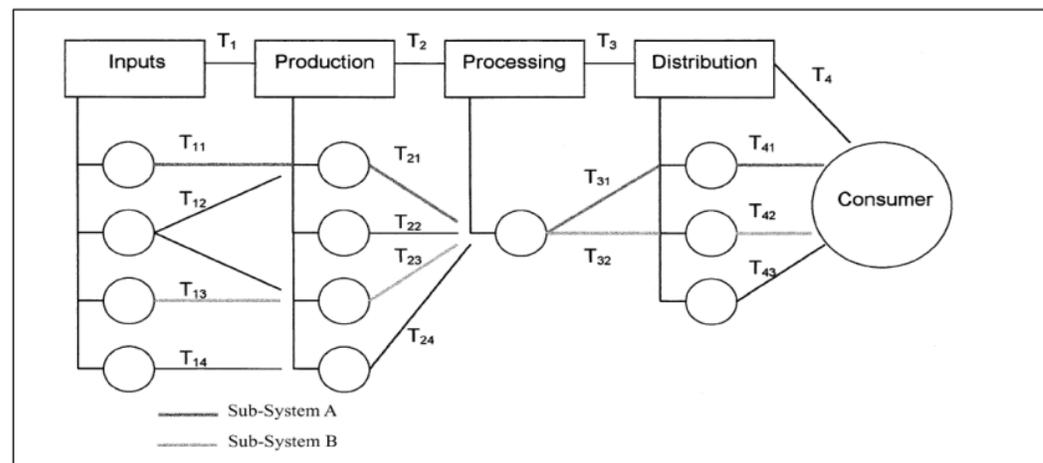
Subsistemas Estritamente Coordenados: a representação agregada dos SAGs tem importância para uma primeira aproximação, considerando um elevado grau de generalização. Por exemplo, ao descrever as transações, o que se busca fazer é representar a transação típica, adotada em determinada interface setorial. 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).

O SUB-SISTEMA ESTRITAMENTE COORDENADO - O ICÔNICO CASO ILLYCAFFÈ

Na prática o que ocorre é que o mercado *per se* fica incapaz de atender a esses novos níveis de exigências, que não são atendidos automaticamente, mas sim às custas de coordenação estrita dos sistemas de suprimento e de contratos entre fornecedores e indústrias, com cláusulas detalhadas em relação aos atributos solicitados.

Neste sistema o café não segue pela rota chamada normal, das commodities, mas passa por caminhos muito diversos em função de padrões específicos exigidos pelas indústrias, como é o caso da Illy. São feitos controles e monitoramento com uma sintonia fina, pois, em face das exigências da indústria as características finais do café de qualidade, demandam muito rigor nas várias etapas do sistema. Daí chama-lo de, estritamente coordenado. O esquema abaixo mostra o modelo de subsistema estritamente coordenado vertical.

Figura 1 - Modelo de Negócios via sub-sistema estritamente coordenado vertical



Fonte: Zylbersztajn e Farina, 1999

Análise do SAG ESTUDO EM 4 ETAPAS



ETAPA 2

ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES - Ts

ATRIBUTOS DAS
TRANSAÇÕES

COORDENAÇÃO

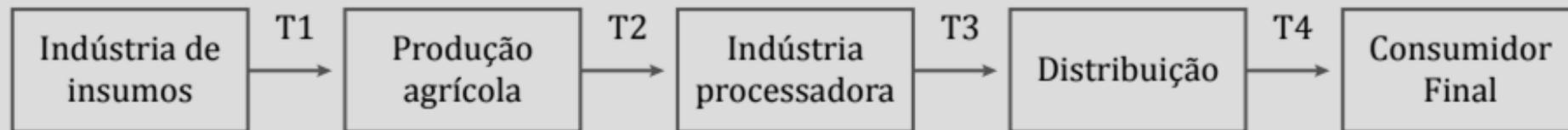
MECANISMOS DE
INCENTIVOS &
MONITORAMENTO

Análise do SAG ESTUDO EM 4 ETAPAS

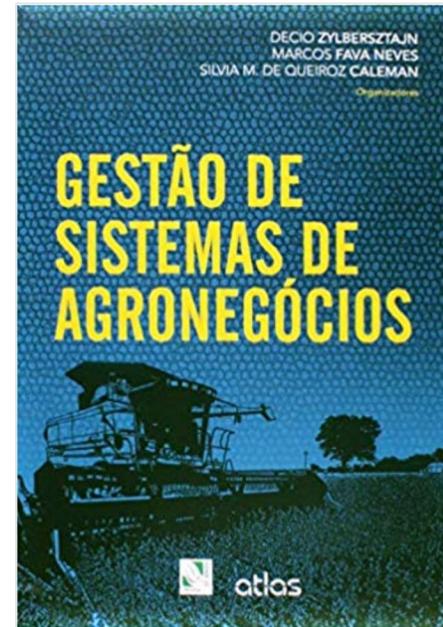


ETAPA 2

ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES - T_s



3 ANÁLISES TS



Metodologia para Análise dos Sistemas Agroindustriais

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);

Análise do SAG ESTUDO EM 4 ETAPAS



ETAPA 2

ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES - Ts

ATRIBUTOS DAS
TRANSAÇÕES

COORDENAÇÃO

MECANISMOS DE
INCENTIVOS &
MONITORAMENTO

Análise do SAG ESTUDO EM 4 ETAPAS



ETAPA 2

ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES - Ts

MECANISMOS DE INCENTIVOS & MONITORAMENTO

- 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.

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 sub-sistemas: 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.

Estudos dos

Ts

Quadro 3.2 – Descrição resumida da etapa 2 do método PENSA

Fases	Procedimentos
Análise dos atributos da transação	Avaliar os atributos das transações realizadas entre os agentes econômicos ao longo do sistema agroindustrial e/ou de seus subsistemas: frequência (grau de recorrência da transação), incerteza (grau de contingências externas que impactam as transações em análise), especificidade (identificar a existência e o grau especificidade da transação, seja de caráter locacional, humano, físico, temporal, dedicada à transação e existência ou não de especificidade de marca).

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 reduzidas

Variável chave: k = especificidade do ativo



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

ETAPA 2

Os atributos das transações (análise do custo de transação) leva a estruturas diferentes de coordenação.

Três formas de coordenação:

- a) O **mercado** (estágios verticais conduzidos por partes autônomas, ou seja, a empresa compra no mercado o insumo que necessita);
- b) A **integração vertical** (estágios unidos em uma única firma, ou seja, a empresa produz internamente o insumo que necessita);
- c) As **formas híbridas**, como contratos, parcerias, franquias e joint-ventures (a empresa estabelece um contrato de fornecimento do insumo que necessita com uma outra empresa).

Estudos dos
Ts

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 (*spot*), relações híbridas (contratos formais e/ ou relacionais, parcerias, alianças mercadológicas, *joint-ventures*, 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 partes: 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.

Análise do SAG ESTUDO EM 4 ETAPAS



ETAPA 4

Etapa 4: Análise do desempenho e eficiência

ETAPA 3

Análise do Ambiente Institucional e sua interação com o SAG

ORGANIZAÇÃO & INSTITUIÇÕES

Caracterização:

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
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.

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>

ALTOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO IMPLICAM MAIOR COORDENAÇÃO

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>

- 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.

MAIS ATRIBUTOS -> MAIS COORDENAÇÃO (contratos, parcerias ou até produção própria)

- Será que o padrão de relação entre os agentes oferece os **incentivos /monitoramento 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**?