



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

LES-706

ORIENTAÇÕES BÁSICAS DA DISCIPLINA

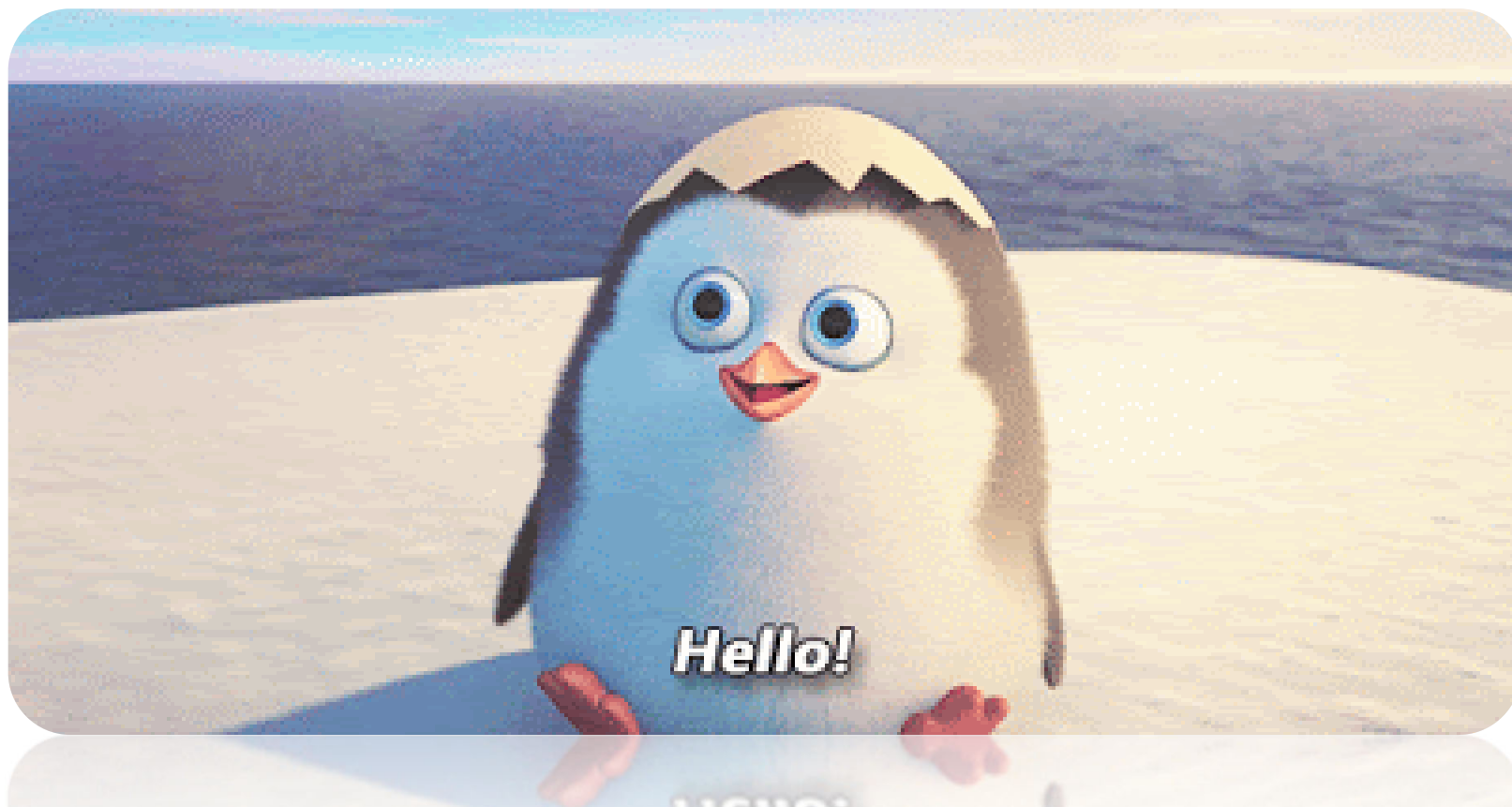
2024

Prof. Margarete Boteon



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo





ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

LES-706 - ECONOMIA E GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

(Prof. Margarete Boteon)



Indirecta

OBJETIVOS



Objetivo

Trata-se de um curso introdutório de análise de coordenação dos sistemas agroalimentares.

- **CADEIA/SISTEMA AGROINDUSTRIAL:** O objetivo central é fazer com que o aluno compreenda a estrutura e a dinâmica de funcionamento da cadeia produtiva e como aplicação, compreender os sistemas agroindustriais. Visa ainda explorar as inter-relações entre os segmentos das cadeias agroindustriais e destes com as instituições, bem como seus principais desafios atuais.



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
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 substitui a P3 (matéria toda – Parte II))



ESALQ



<https://www.embrapa.br/licenca-de-uso-da-embrapa>

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

MÉTODO DE AVALIAÇÃO - 30% do peso do Módulo da Nota Final

Nota - Prof. Margarete (P3) = 10%*(Tarefa Individual (T1)) + 90% (P3)

TAREFAS INDIVIDUAIS

 TAREFA 1: GUIA PARA LEITURA DO ARTIGO DO PROF. Decio Zylbersztajn 

Fecha: 17/06/2024

PROVINHAS P3:

19/06/2024	8h/10h	213	PROVA III (A) - conceitual
24/06/2024	8h/10h	213	AULA HENRIQUE / Processo Lean/PDCA
26/06/2024	8h/10h	213	PROVA III (B) - aplicada

Prova do dia 26/06, sob consulta.



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

19/06/2024	8h/10h	213	PROVA III (A) - conceitual
26/06/2024	8h/10h	213	PROVA III (B) - aplicada

MATERIAL DO STOA



MATERIAL DA AULA COORDENAÇÃO SAG

Oculto para estudantes



Gestão de Sistemas de Agronegócios - Zylbersztajn/Neves/Caleman - Editora Atlas 2015 (copiado) - Leitura dos Capítulos 1, 3 e 4 do livro.

Gestão de Sistemas de Agronegócios - Zylbersztajn/Neves/Caleman - Editora Atlas 2015 (copiado) - Leitura dos Capítulos 1, 3 e 4 do livro.



Zylbersztajn, Décio. Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. Diss. Universidade de São Paulo, 1995.



ATIVIDADE INDIVIDUAL - DISCUSSÃO - Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados1 Decio Zylbersztajn



TAREFA 1: GUIA PARA LEITURA DO ARTIGO DO PROF. Decio Zylbersztajn



Capítulo 1



CAPÍTULOS 1 A 4



<https://doutoragro.com/livros/>

GESTÃO DE CADEIAS/SAGs

Material de Estudo (STOA) da Disciplina

Análise do SAG – SISTEMA AGROINDUSTRIAL 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 –
avaliações das transações

ETAPA 1

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



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

**Doutor
Agro**

[Sobre mim](#) [Na mídia](#) [Livros](#) [Artigos Científicos](#) [Análises e Conjunturas](#) [Colunas](#) [Palestras](#) [Prêmios](#) [Vídeos](#) [Contato](#)  

PROVA 26/06

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

CAFÉ
ZYLBERSZTAJN,
Decio. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995. . Acesso em: 28 maio 2024.



Fieto | Cadeias
Produtivas | Lacteos



Fieto | Cadeias
Produtivas | Avicultura



Fieto | Cadeias
Produtivas | Arroz



Fieto | Cadeias Produtivas
| Carne Bovina

Ou a cadeia agroindustrial que você selecionar, desde que citado a fonte na prova.

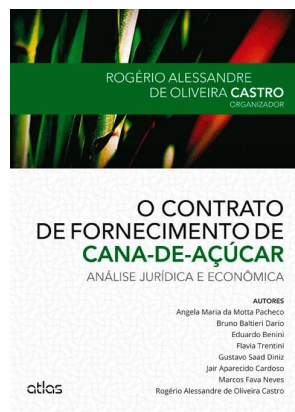
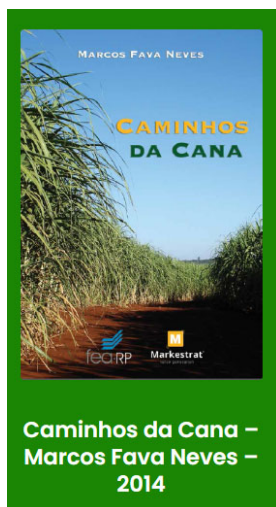


ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

PROVA 26/06

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



LIVROS SAG - (PROVINHA PRÁTICA)

Material bibliográfico básico para realização da Provinha 1, prova com consulta. Os alunos poderão usar outro material, para a provinha, é importante, extrair, desse material, os seguintes pontos da Metodologia de SAG:

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).

 Cana de Açúcar 1

 Cana-de-açúcar 2

 Cana-de-açúcar 3

**Doutor
Agro**

doutoragro.com/livros/



PROVA 26/06

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

de Queiroz

Doutor Agro

doutoragro.com/livros/

ESCOLHA UMA DOS ESTUDOS DE SAGs ABAIXO:

VA AO SITE DOUTOR AGRO, e, desenhe um SAG completo, com agentes, ambiente institucional e organizações.

AVICULTURA
PLANO ESTRATÉGICO PARA AS CADEIAS PRODUTIVAS DO AGRONEGÓCIO NO ESTADO DO TOCANTINS
2018 - 2027

Fieto | Cadeias Produtivas | Avicultura

ARROZ
PLANO ESTRATÉGICO PARA AS CADEIAS PRODUTIVAS DO AGRONEGÓCIO NO ESTADO DO TOCANTINS
2018 - 2027

Fieto | Cadeias Produtivas | Arroz

CARNE BOVINA
PLANO ESTRATÉGICO PARA AS CADEIAS PRODUTIVAS DO AGRONEGÓCIO NO ESTADO DO TOCANTINS
2018 - 2027

Fieto | Cadeias Produtivas | Carne Bovina

LÁCTEOS
PLANO ESTRATÉGICO PARA AS CADEIAS PRODUTIVAS DO AGRONEGÓCIO NO ESTADO DO TOCANTINS
2018 - 2027

Fieto | Cadeias Produtivas | Lacteos



PROVA 26/06

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

Queiro:



doutoragro.com/livros/

ESCOLHA UMA DOS ESTUDOS DE SAGs ABAIXO:

Fieto | Cadeias Produtivas | Piscicultura

Fieto | Cadeias Produtivas | Silvicultura

Fieto | Cadeias Produtivas | Soja e Milho

Fieto | Cadeias Produtivas | Suinocultura



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo



doutoragro.com/livros/

ESCOLHA UMA DOS ESTUDOS DE SAGs ABAIXO:

VÁ AO SITE DOUTOR AGRO, e selecione um SAG para estudar nas próximas aulas. E, desenhe um SAG completo, com agentes, ambiente institucional e organizações.



A Cadeia do Algodão Brasileiro Fava Neves 2017

TRÊS
EDIÇÕES
PARA 1
GRUPO



Caminhos para a Citricultura - 2007



Orange Juice Chain Past Present Future Fava Neves et al 2019



Estrategias para a Laranja no Brasil - Fava Neves & Lopes - Editora Atlas 2005



Capítulo 1



CAPÍTULOS 1 A 4



<https://doutoragro.com/livros/>

GESTÃO DE CADEIAS/SAGs

Material de Estudo (STOA) da Disciplina

Análise do SAG – SISTEMA AGROINDUSTRIAL 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 –
avaliações das transações

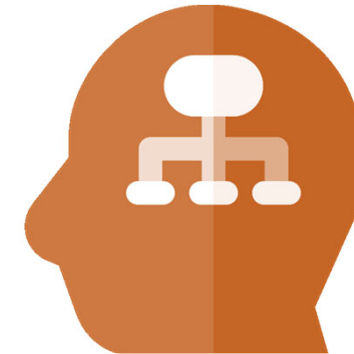
ETAPA 1

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



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo



IMPORTANCIA DOS TEMAS DA AULA DE HOJE:

O que é um Sistema Agroindustrial?

Qual é a importância do desenho do SAG?

O que são as organizações e instituições no desenho do SAG?

O que são as falhas organizacionais e institucionais?

Porque é importante uma visão além dos preços?

ESCOLHA UM SAG, vá até o site do DOUTOR AGRO – desenhe os agentes, cadeia, ambiente institucional e organizações num único só SLIDE.



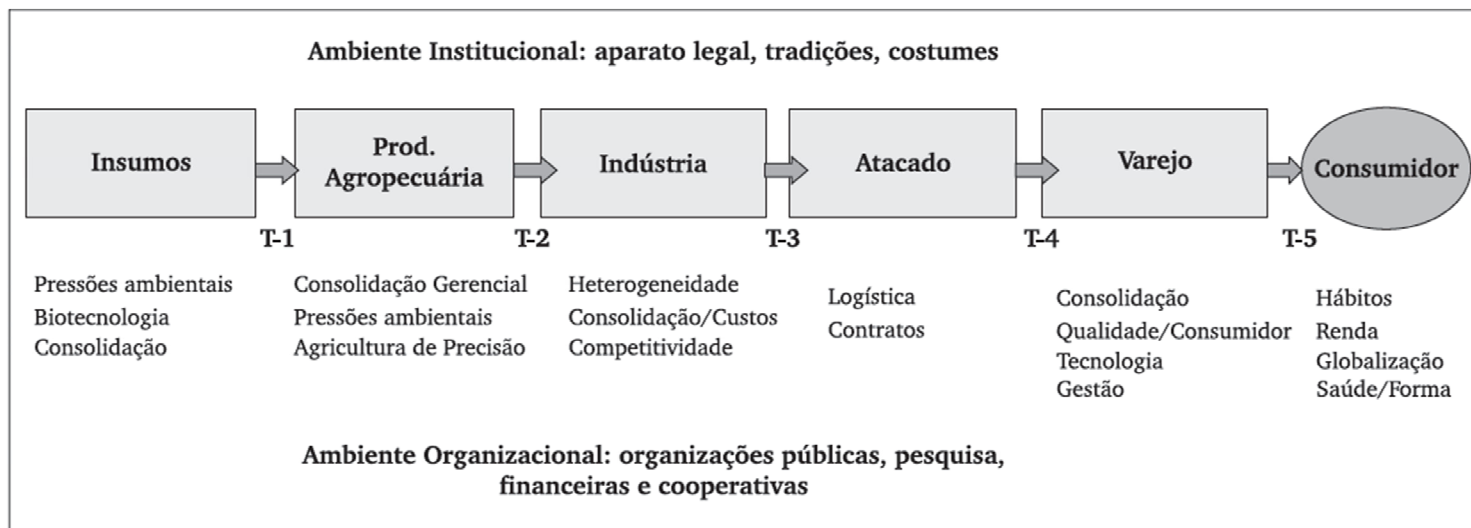
Aplice a metodologia PENSA (sobre os estudos de coordenação discutidos no Capítulo 3) com os estudos dos livros indicados no STOA:

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 análise finais dos estudos.



Figura 3.1 – Modelo de Análise SAG – Sistema Agroindustrial



Fonte: Adaptada de Zylbersztajn, 1995.

Provas 3 (conceitual) p3 (aplicado consulta):

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).

Análise do SAG – SISTEMA AGROINDUSTRIAL 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 –
avaliações das transações

ETAPA 1

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



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares

DECIO ZYLBERSZTAJN
MARCOS FAVA NEVES
(organizadores)

ANDRÉ MELONI NASSAR
CLÁUDIO PINHEIRO MACHADO FILHO
EDUARDO EUGÊNIO SPERS
ELIZABETH M.M.Q. FARINA
FABIO RIBAS CHADDAD
ISADORA HERRMANN
JOSÉ LUIZ TEJON MEGIDO
JOSÉ VICENTE CAIXETA FILHO
MARCOS SAWAYA JANK
MARIA CÉLIA MARTINS DE SOUZA
MARIA SYLVIA MACCHIONE SAES
PAULO FURQUIM DE AZEVEDO
PEDRO VALENTIM MARQUES
PETER ZUURBIER
ROBERTO SILVA WAACK
SAMUEL RIBEIRO GIORDANO
SÉRGIO GIOVANETTI LAZZARINI



LEITURA DO CAPITULO 1 - Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares - Zylbersztajn & Fava Neves - Pioneira 2000 (ITEM 1.3)

Capítulo 1	Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial	1
	<i>Decio Zylbersztajn</i>	
1.1	O Conceito e a sua Evolução	1
1.2	Diferentes Visões Sistêmicas dos SAGs	3
1.2.1	O enfoque do sistema de <i>commodities</i> (CSA).....	3
1.2.2	O conceito de cadeia (<i>filière</i>) agroalimentar	9
1.3	O Sistema Agroalimentar – Uma Proposta Conceitual	13
1.3.1	Dimensões do SAG	13
1.3.2	Os agentes que compõem o SAG.....	16
1.4	Os Ambientes Institucional e Organizacional	20
1.5	Questões para Discussão	20
	Referências Bibliográficas	20



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

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



Capítulo 1

Goldberg – *Definição de Agribusiness*

“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.



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

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.⁸

"A ideia de Davis & Goldberg era a de que os problemas relacionados com o setor agroalimentar eram muito mais complexos que a simples atividade agropecuária.

Assim, era necessário que eles fossem tratados sob um enfoque de agribusiness..."

Prof. Marcos Fava Neves (DOUTOR AGRO)



1.3 O SISTEMA AGROALIMENTAR – UMA PROPOSTA CONCEITUAL

Capítulo 1

(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.



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo



Capítulo 1

- A Figura 2 indica uma concepção de SAG que comporta os seguintes elementos fundamentais para a sua análise descritiva: os agentes, as relações entre eles, os setores, as organizações de apoio e o ambiente institucional.

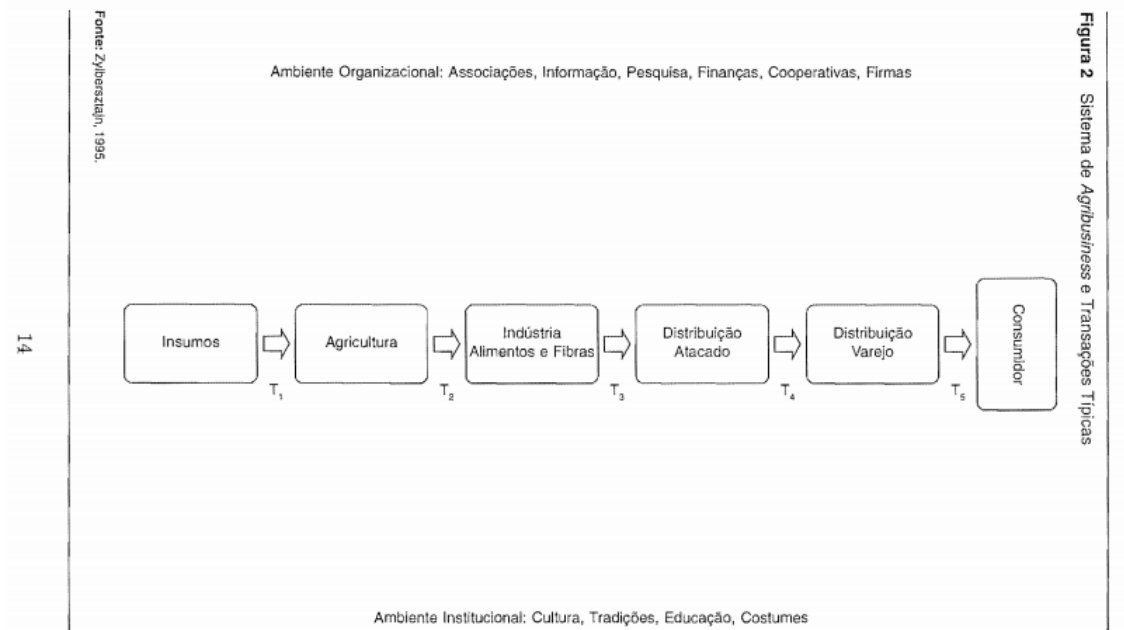


Figura 2



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

SAG - DESENHO



Ambiente organizacional: associações, pesquisa, finanças, cooperativas etc

AMBIENTE ORGANIZACIONAL:
Os segmentos do sistema se dão num ambiente onde atuam as organizações (associações, federações, cooperativas e sistemas de informações, entre outros)



Descrição dos agentes e das suas relações comerciais

Ambiente institucional: cultura, tradições, educação, costumes etc

AMBIENTE INSTITUCIONAL:
As instituições (cultura, tradições, nível educacional, sistema legal, costumes)



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo



Capítulo 1

Ambiente organizacional: associações, pesquisa, finanças, cooperativas etc



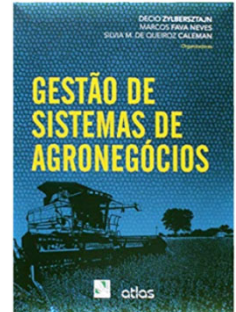
Ambiente institucional: cultura, tradições, educação, costumes etc

“Frequentemente, surge a dúvida, ao se estudar um determinado SAG, sobre qual o corte adequado a ser realizado. Perguntas do tipo: Posso estudar um SAG com mais do que um produto? Qual o limite geográfico do SAG? Existe algum agente coordenador do SAG? Pode haver competição entre SAGs?”



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo



12 Gestão de Sistemas de Agronegócios • Zylbersztajn, Neves e Caleman

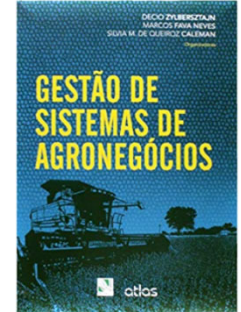
Descrição dos setores envolvidos

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



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo



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.

Definição das transações





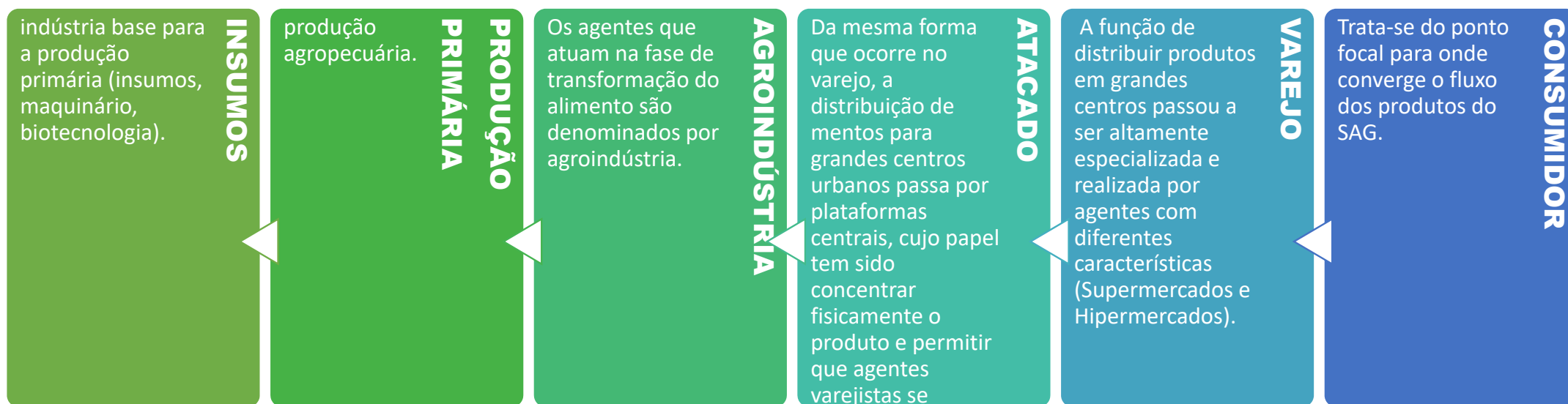
ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo



Capítulo 1

Níveis principais do SAG e principais agentes:





ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

Setores/ Agentes do SAG

Varejo:

- Carrefour, Wal Mart, Pão-de-Açúcar, Bompreço, Sendas, lojas de especialidades (padarias, açougues, varejões, sacolões), feiras livres e outros formatos, podendo também ser incluído o importante canal de serviços de alimentação. São agentes importantes na distribuição de alimentos e bebidas e que fazem parte dos sistemas agroalimentares.

Atacado:

- Martins, Coselli e outros atacadistas-distribuidores, bem como o atacado tradicional.

Agroindústria:

- Indústria de Alimentos: Arisco, Parmalat, Nestlé, Sadia, Perdigão, Aurora, Itambé, ou seja, empresas que trabalham fortemente sua marca e estão mais próximas do varejo e do consumidor final
- Processador primário dos produtos, tais como: usinas de açúcar e álcool, indústria de suco de laranja, produtoras de papel e celulose e outros.

Produção Agropecuária:

- Inclui todas as unidades produtivas agropecuárias (estabelecimentos rurais).

Empresas de Insumos Agrícolas:

- São os fornecedores de insumos e empresas de suprimento para os produtores agropecuários, tais como: defensivos (Zeneca, Dupont, Monsanto, Bayer, etc.), máquinas e tratores (Ford, Valmet, Jacto, etc.), sementes (Agrocere, Cargill, etc.): fertilizantes (Copas, Trevo, etc.), rações animais (Socil, Purina, Guabi, etc.), produtos veterinários (Vallé, Boehringer) e outros materiais e tecnologias utilizados, como: irrigação, monitoramento via satélite, etc



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo



Capítulo 1

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 ¹² que os agentes produtivos, por sua vez, atuarão 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 Zybersztajn 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,



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo



Capítulo 1

ORGANIZAÇÕES

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

Cooperativas, Associações de Classe...



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo



Capítulo 1

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.



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

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.**



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

Análise mais completa do SAG

Ambiente Institucional: aparato legal, tradições, costumes



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



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

DÚVIDAS? COMENTE!!



O que é um Sistema Agroindustrial?

Qual é a importância/relevância de um estudo/desenho do SAG?

O que são as organizações e instituições no desenho do SAG?

O que são as falhas organizacionais e institucionais?

Porque é importante uma visão além dos preços?

VÁ AO SITE DOUTOR AGRO, e selecione um SAG para DESENVOLVER A P3 (prática).



VISÃO MAIS PRÁTICA DA ANÁLISE DOS SISTEMAS AGROINDÚSTRIAS
 Veja a página 52 em diante.
CAPÍTULO 9

A figura ao lado resume o fluxo das tendências nos negócios agroalimentares. Neste sistema genérico, vale ressaltar que a etapa chamada de “indústria de alimentos e fibras”, dentro do modelo proposto por Zylberstajn, é dividida em duas: agroindústria e indústria de alimentos. Por sua vez, a etapa distribuição está subdividida em atacado e varejo.

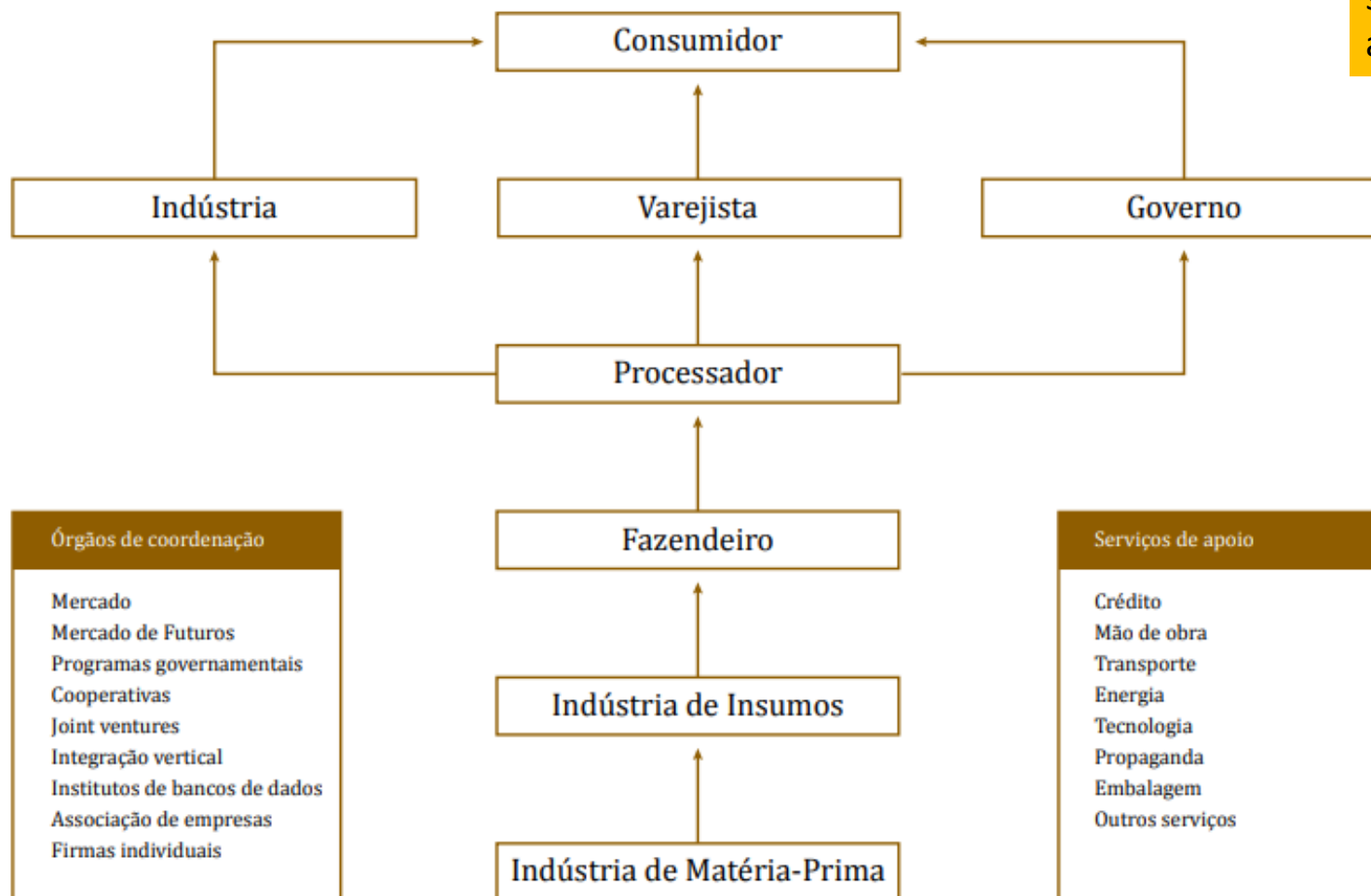


Fonte: Neves, 1999 - Tese de Doutorado



Figura 1 – Esquemática de um sistema agroindustrial

Visão de uma abordagem mais sistêmica da agricultura



Fonte: adaptado de SHELMAN (1991)

[Livro%20Doutor%20Agro%20Marcos%20Fava%20Neves.pdf](#)

Aula do dia 11/05

3



VISÃO MAIS PRÁTICA DA ANÁLISE
DOS SISTEMAS AGROINDUSTRIAS
Veja a página 52 em diante.

Fonte:

<https://doutoragro.com/livros/>

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.



Análise do SAG ESTUDO EM 4 ETAPAS

ETAPA 1

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

ETAPA 2

ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES –
avalições das transações

ETAPA 3

Análise do Ambiente Institucional e
sua interação com o SAG

ETAPA 4

Etapa 4: Análise do desempenho e
eficiência



Análise do SAG ESTUDO EM 4 ETAPAS



ETAPA 1

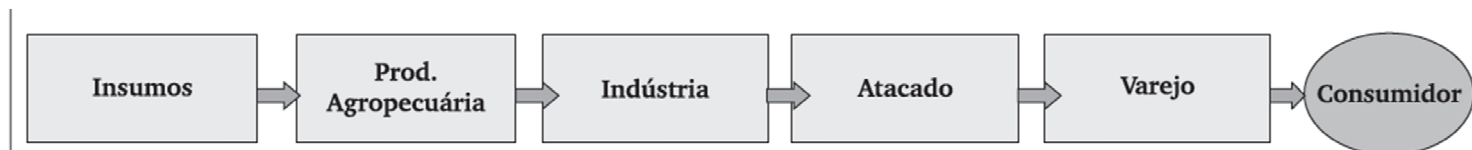
CARACTERIZAÇÃO COMPLETA DA SAG – desde as etapas, o ambiente institucional, organizacional, tecnológico e competitivo



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.





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 VAREJO?

VAREJO:

Carrefour, Wal Mart, Pão-de-Açúcar, Bompreço, Sendas, lojas de especialidades (padarias, açougues, varejões, sacolões), feiras livres e outros formatos, podendo também ser incluído o importante canal de serviços de alimentação.

São agentes importantes na distribuição de alimentos e bebidas e que fazem parte dos sistemas agroalimentares.



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

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.



É O ATACADO?

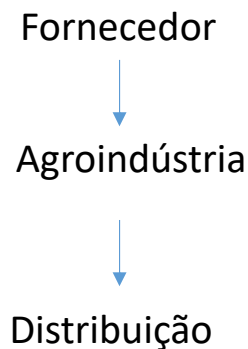
Atacado:

*CEASAS, Martins,
Coselli e outros
atacadistas-
distribuidores,
bem como o
atacado
tradicional.*



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.



QUEM É AGROINDÚSTRIA?

Indústria de Alimentos:

- *Arisco, Parmalat, Nestlé, Sadia, Perdigão, Aurora, Itambé, ou seja, empresas que trabalham fortemente sua marca e estão mais próximas do varejo e do consumidor final.*

Agroindústria:

- *processador primário dos produtos, tais como: usinas de açúcar e álcool, indústria de suco de laranja, produtoras de papel e celulose e outros.*



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

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.



PRODUÇÃO PRIMÁRIA

PRODUÇÃO
PRIMÁRIA

Produção Agropecuária:
inclui todas as
unidades
produtivas
agropecuárias
(estabelecimentos
rurais).



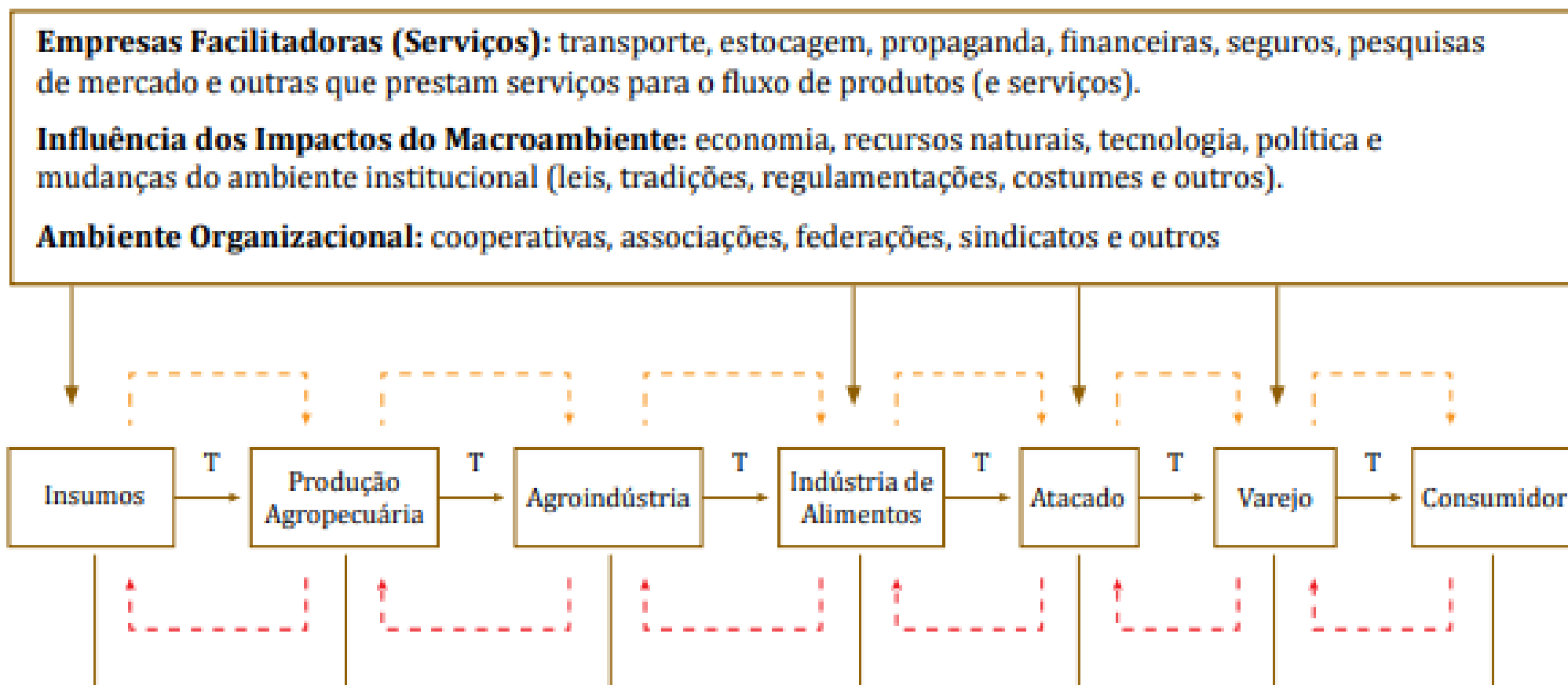
INSUMOS

INSUMOS

Empresas de Insumos Agrícolas: são os fornecedores de insumos e empresas de suprimento para os produtores agropecuários, tais como:

- Defensivos (Zeneca, Dupont, Monsanto, Bayer, etc.),
- Máquinas e tratores (Ford, Valmet, Jacto, etc.),
- Sementes (Agrocères, Cargill, etc.):
- Fertilizantes (Copas, Trevo, etc.), rações animais (Socil, Purina, Guabi, etc.),
- Produtos veterinários (Vallé, Boehringer) e outros materiais e tecnologias utilizados, como: irrigação, monitoramento via satélite, etc.

Figura – O Ambiente do Agribusiness



Fonte: LIVRO DOUTOR AGRO



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

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.

ETAPA 1 –
DESCRIÇÃO DA
CADEIA – os
grupos vão usar o
Quadro 3.1 para
descrever um
SAG.



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

ETAPA 1 (para as cadeias que são importantes os pontos a seguir, colocar).

Quadro 3.1 – Descrição resumida da etapa 1 do método PENSA

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.
Aspecto da concentração de mercado	

Fonte: Os autores.

AQUI, NA ETAPA 1, O AMBIENTE TECNOLÓGICO E COMPETITIVO É MERAMENTE DESCRITIVO

LEITURAS ADICIONAIS

Mudanças no mercado de alimentos e bebidas: o pano de fundo

Capítulo 9 E 10



<https://doutoragro.com/livros/>

10

Gestão de sistemas agroalimentares





ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

ANÁLISE CONCORRENCIAL:

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 (*commodities versus* diferenciação dos produtos; existência de marca; grau de rivalidade entre as empresas etc.); atributos do produto (percebibilidade, bens de consumo duráveis, frequência do consumo, bens substitutos etc.); identificação do ciclo de vida da indústria etc.

Fonte: Os autores.

ETAPA 1 CHECK LIST

Esses são os pontos mais importantes

Esses são os pontos mais importantes

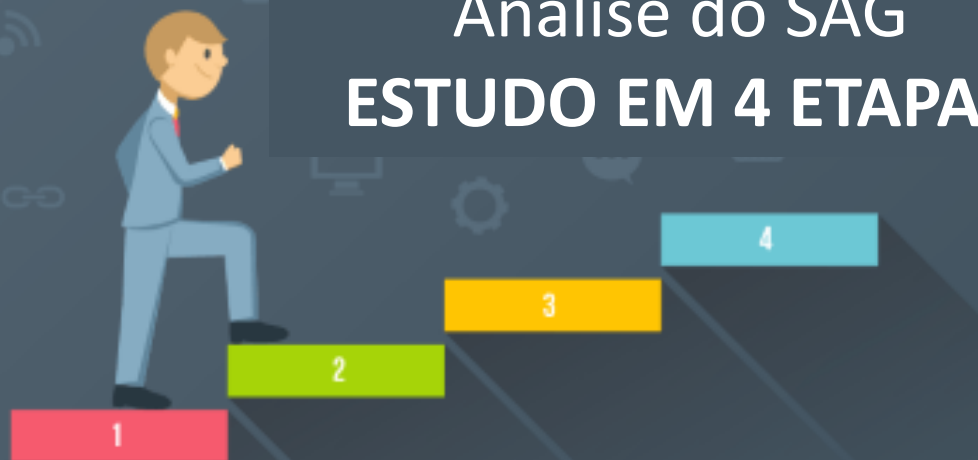
Quadro 3.1 – Descrição resumida da etapa 1 do método PENSA

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.



Análise do SAG ESTUDO EM 4 ETAPAS



ETAPA 2

ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES - Ts

ATRIBUTOS DAS
TRANSAÇÕES

COORDENAÇÃO

MECANISMOS DE
INCENTIVOS &
MONITORAMENTO

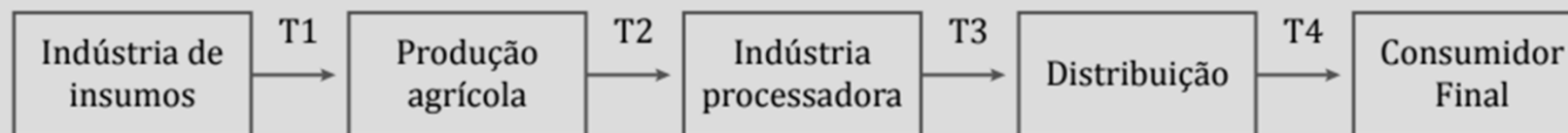


Análise do SAG ESTUDO EM 4 ETAPAS



ETAPA 2

ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES - Ts





ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo



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);



**Custos de
transação
são
definidos
como
custos:**

Custos de Transação

- a) elaboração e negociação dos contratos;
- b) mensuração e fiscalização de direitos de propriedade;
- c) monitoramento do desempenho;
- d) organização de atividades ;
- e) de problemas de adaptação;

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



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo



p.53

- Etapa 2: Análise do padrão das transações e seus mecanismos de coordenação
- Na segunda etapa, procede-se à análise das transações entre os agentes econômicos. Em termos teóricos, esta etapa está fortemente alicerçada nos pressupostos teóricos da Economia dos Custos de Transação (ECT). Em consequência, identificar, **descrever e caracterizar os mecanismos de coordenação adotados pelos agentes – mercado, formas híbridas de governança (contratos, parcerias, alianças estratégicas, redes de empresa etc.) e integração vertical** – torna-se fundamental.
- A descrição de subsistemas estritamente coordenados e a compreensão de seus indutores podem ser analisados nesta etapa, assim como os mecanismos de incentivo e controle adotados pelos agentes econômicos



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).
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.



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

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).



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

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 2

ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES - Ts

ATRIBUTOS DAS
TRANSAÇÕES

COORDENAÇÃO

MECANISMOS DE
INCENTIVOS &
MONITORAMENTO

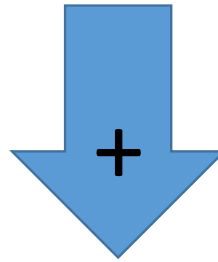


ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

ETAPA 2

ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO:



- + • MONITORAMENTO
- + • INCENTIVOS

+ MECANISMOS
DE
COORDENAÇÃO



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

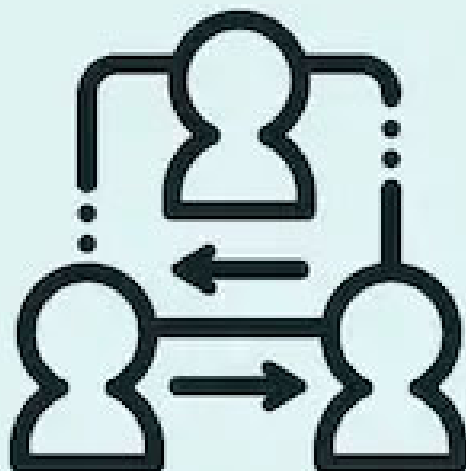


- Como compro um tomate orgânico e um tradicional?
- QUAIS ATRIBUTOS ENVOLVER UMA TRANSAÇÃO DE TOMATE ORGÂNICO E UM TRADICIONAL?



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo



*Quanto maior o custo de
transação, maior é o nível
necessário de
COORDENAÇÃO.*



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo



COORDENAÇÃO

TRANSAÇÕES

Quanto mais específicos forem os ativos, e havendo a possibilidade de ação oportunista por parte dos agentes envolvidos na transação, maiores os custos de má adaptação em transações realizadas via mercado.

Tornar-se-á cada vez mais necessário estabelecer mecanismos com maior nível de controles, como é o caso de contratos, alianças estratégicas ou, no limite, a integração vertical.



Custos de Transação

**Custos de
transação
são
definidos
como
custos:**

- a) elaboração e negociação dos contratos;
- b) mensuração e fiscalização de direitos de propriedade;
- c) monitoramento do desempenho;
- d) organização de atividades ;
- e) de problemas de adaptação;

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



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

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).



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

Estudos dos
Ts

Quadro 3.2 – Descrição resumida da etapa 2 do método PENSA

Fases	Procedimentos
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.

Fonte: Os autores.



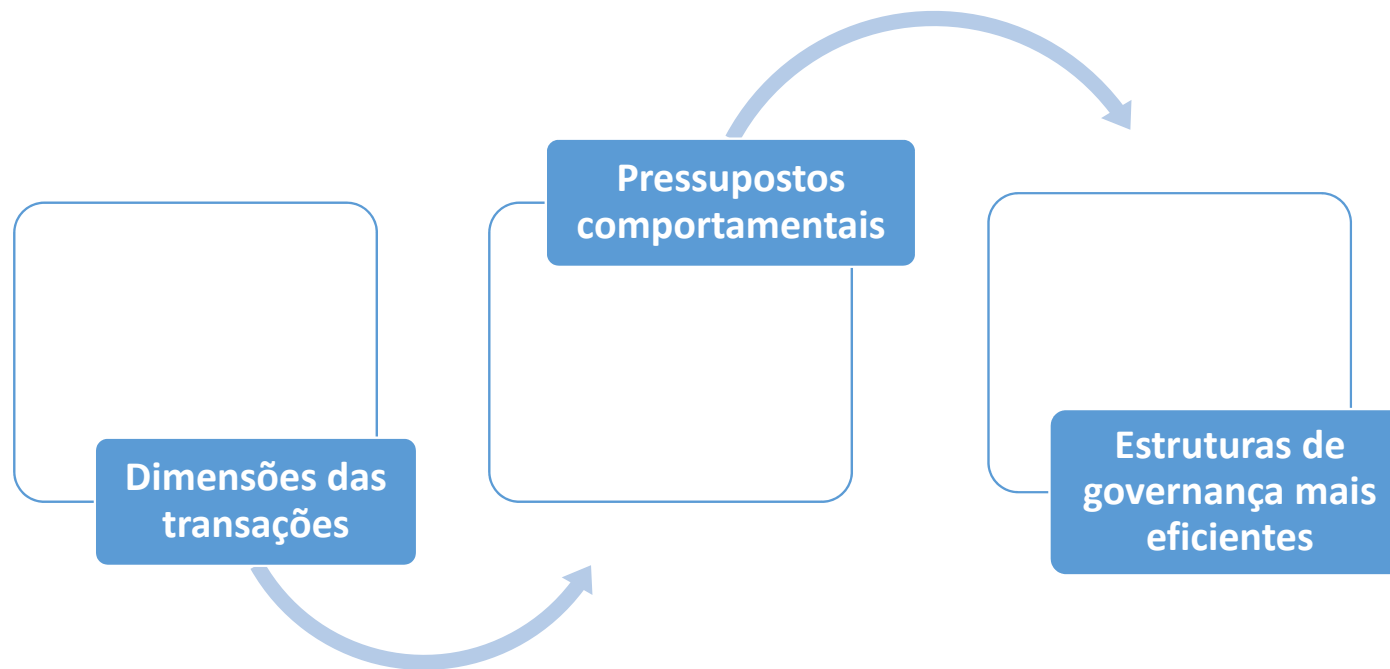
ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

Estrutura de governança

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

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



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

Pressupostos comportamentais

Racionalidade limitada

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

Oportunismo

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

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



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz

Paulo

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

Estrutura, coordenação e arranjos

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

Especificidade dos ativos

Local:

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

Temporal e de ciclo:

- Temporal (perecibilidade)
- Ciclo (cultura perene)

Qualidade:

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

Formas de Governança: formas reduzidas

Variável chave: k = especificidade do ativo



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

Arranjos interorganizacionais – *destaque para as formas híbridas*

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

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

Diferentes formas de arranjos entre empresas

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

Diferentes formas de arranjos entre empresas

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



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.



Análise do SAG ESTUDO EM 4 ETAPAS



ETAPA 4

Etapa 4: Análise do desempenho e eficiência

ETAPA 3

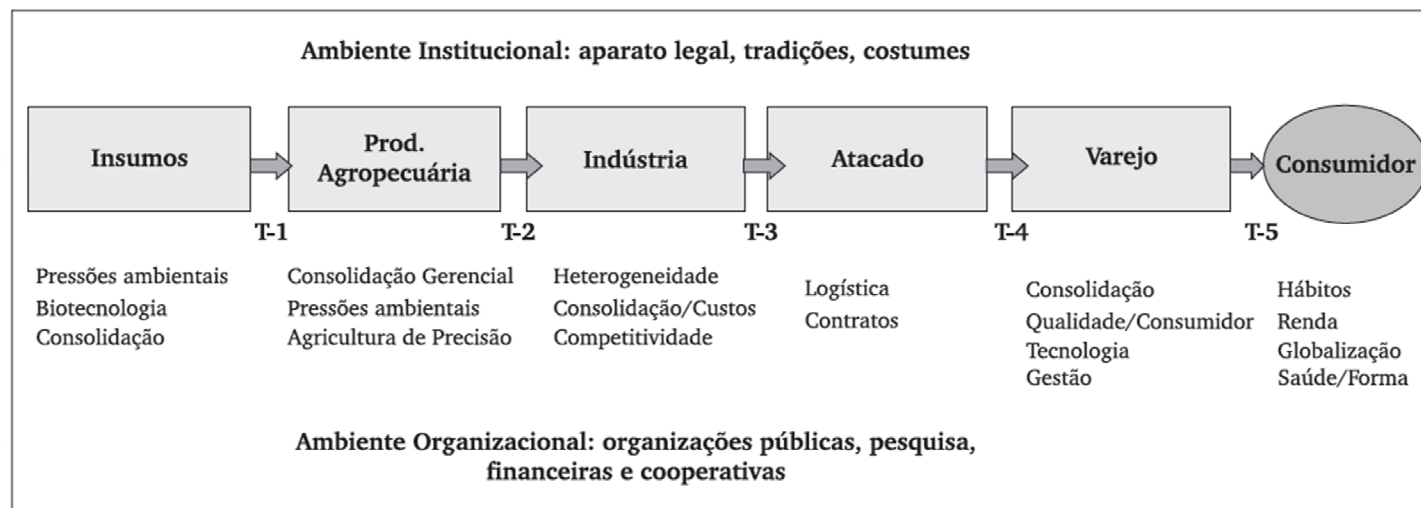
Análise do Ambiente Institucional e sua interação com o SAG



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

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; **(quais são os regramentos importantes /falhas dele no SAG?)**
- (ii) 4ª Etapa: avaliação do desempenho e da eficiência.

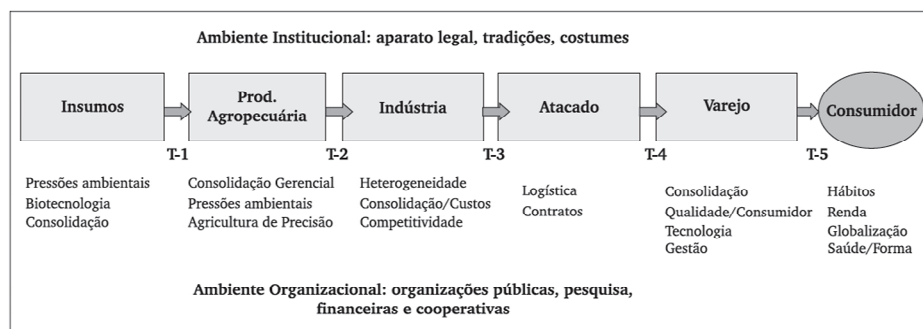


ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

3ª ETAPA

Figura 3.1 – Modelo de Análise SAG – Sistema Agroindustrial



Fonte: Adaptada de Zylbersztajn, 1995.

(i) 3ª Etapa: Análise do Ambiente institucional e suas interações com o SAG; **(quais são os regramentos importantes /falhas dele no SAG?)**

- Na Etapa 3, avalia-se o impacto do **ambiente institucional** e sua relação com o sistema agroindustrial.
- Em linhas gerais, constatam-se as mudanças no ambiente institucional que geram impacto na **organização** e na **eficiência do SAG**, o **padrão dos conflitos** nas relações entre os agentes econômicos e como tais **conflitos podem** ou são **solucionados** (*mecanismos privados e/ou públicos*).
- Também, avalia-se a incerteza do ambiente institucional a partir da premissa de que o claro delineamento dos direitos de propriedade é variável-chave para a minimização dos custos de transação.



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

ANÁLISE DAS REGRAS DO JOGO

- Ambiente institucional - “regras do jogo” específicas ou não a um dado SAG deve ser considerado.
- A política agrícola de um país é um aspecto institucional que afeta o agribusiness de uma forma ampla; porém, existem regulamentações setoriais com efeito mais restrito a SAGs específicos.
- Por exemplo, mudança nas exigências de padronização ou segurança alimentar de um dado produto demanda mudanças tecnológicas e organizacionais para sustentar a competitividade do SAG.
- **EXEMPLOS:** A proibição de queimadas afetando o SAG da cana, a libertação de novas áreas livres de febre aftosa para a exportação de carnes, as restrições à comercialização de soja geneticamente modificada, restrições ou barreiras tarifárias e não-tarifárias são exemplos atuais da importância de se considerarem os efeitos e as restrições impostas pelo ambiente institucional.



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

Falhas de coordenação

- ❖ Falha de padronização
- ❖ Quebras e mudanças contratuais por agroindústrias, ou “clausulas leoninas”.
- ❖ Falta de garantias na garantia dos direitos de propriedade.
- ❖ Precificação em produtos
- ❖ Vendas consignadas
- ❖ Incertezas na Qualidade



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

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.



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

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.



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

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?



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

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



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

ANÁLISE DA EFICIENCIA – GRAU DE ADAPTAÇÃO

- Na verdade, deve-se procurar promover uma capacidade de adaptação do SAG às incertezas do macroambiente, sejam econômicas, políticas, naturais, tecnológicas ou legais cada vez mais acentuadas.
- ***Ou seja, quanto mais rápido o SAG se adaptar à mudança, que sempre cria ameaças e oportunidades, mais competitivo será.*** A mudança gera ganhadores e talvez perdedores.
- Imagine, por exemplo, se o SAG da carne bovina brasileiro estivesse preparado para ocupar a janela de oportunidade que se abriu no mercado europeu com o problema da “vaca louca”.



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

EFICIENCIA – GRAU DE ADAPTAÇÃO

- Ponto crucial diz respeito às mudanças nos gostos e **preferências dos consumidores**, demandando respostas rápidas e a baixo custo por parte de todos os agentes envolvidos no SAG.
- Os sistemas sintonizados com as exigências dos consumidores, transmitindo mais rapidamente, estão ganhando mercado.



Tome como exemplo a rede norte-americana Starbucks (franquia de café), que vem crescendo rapidamente por perceber que existe um nicho para cafés especiais em lojas de conveniência.





ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

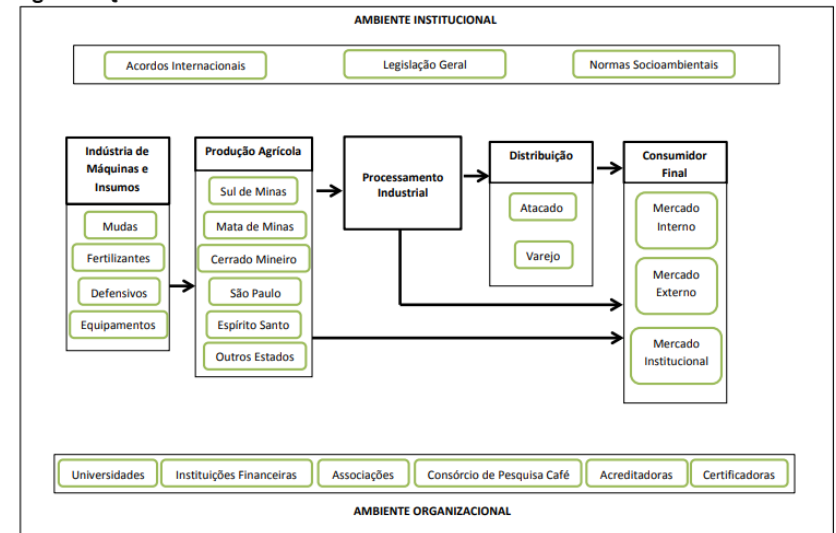
SUBSISTEMAS AGROALIMENTARES (SUBSAGS)

Com o intenso processo de segmentação dos mercados consumidores e as respostas empresariais em termos de novos produtos e serviços, torna-se cada vez mais difícil falar em SAGs genéricos, como o “SAG do café”, “da carne bovina”, etc.

Surgem subsistemas agroalimentares (subSAGs) direcionados a um segmento de mercado específico e apresentando estruturas de gestão diferenciadas.

- ***Minimamente processados***
- ***Orgânicos certificados***

Figura 1 – Quadro do SAG



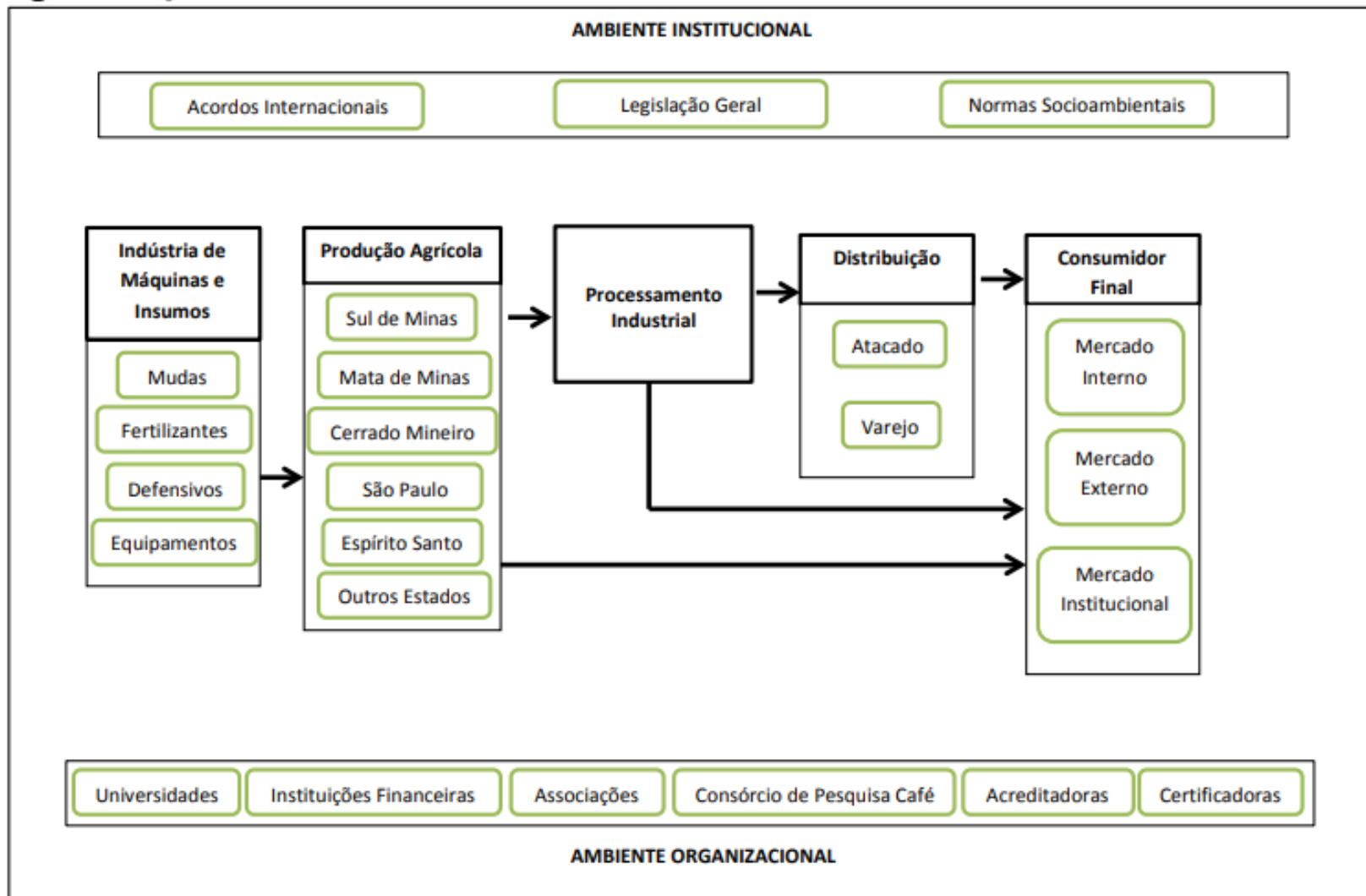
Fonte: Elaboração dos autores.

SAG DO CAFÉ

https://www.researchgate.net/publication/311678583_Cadernos_da_Universidade_do_Cafe_2016



Figura 1 – Quadro do SAG



Fonte: Elaboração dos autores.

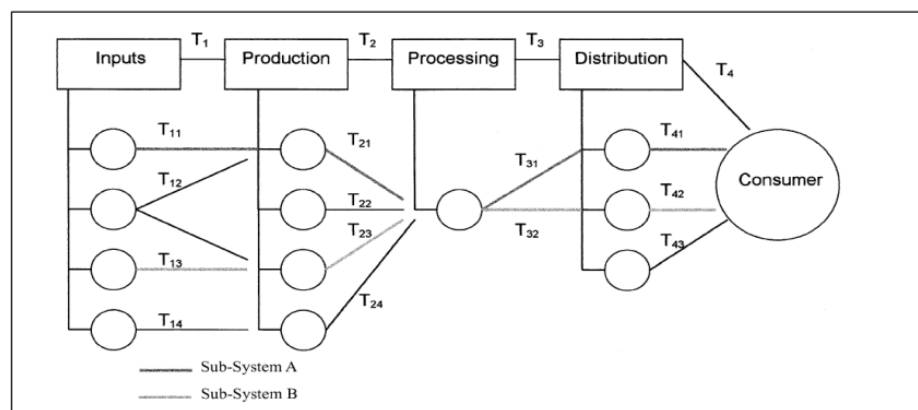


O SUB-SISTEMA ESTRITAMENTE COORDENADO - O ICÔNICO CASO ILLYCAFFÈ

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



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

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).



Há também empresas explorando mercados de massa, por meio de produtos “de combate”, onde transações de mercado são predominantes. Trata-se, portanto, de dois subSAGs distintos.

https://www.researchgate.net/publication/311678583_Cadernos_da_Universidade_do_Caf_e_2016

No caso do café, existem empresas explorando o mercado de cafés finos (gourmets), apresentando, para tanto, uma coordenação “fina” do processo de aquisição e distribuição, especialmente por meio de contratos.



O caso ILLY CAFÉ É processos de coordenação é fortemente baseado em controles e há uma ligação estreita entre os estágios verticais do SAG, diz-se que se trata de um SAG estritamente coordenado.





ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

Quadro 3.4 – descrição resumida da etapa 4 do método PENSA

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

- 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**?



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

SUGESTÕES FINAIS

Com base na análise da maior eficiência do SAG, quais as sugestões em termos de **políticas públicas** (regramentos, políticas setoriais, políticas de incentivos, acesso a informações, acesso a novas tecnologias, acesso a crédito etc.) e **políticas privadas** (estratégias corporativas, estratégias associativas, organização e representação do setor, precificação, desenvolvimento de marcas e certificações etc.) poderiam ser desenhadas? Quais soluções em prol de mais eficiente coordenação do SAG poderiam ser sugeridas? Como os custos de transação poderiam ser minimizados? Como os conflitos entre os agentes poderiam ser encaminhados?



REFLEXÕES



Análise do SAG ESTUDO EM 4 ETAPAS

ETAPA 1

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

ETAPA 2

ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES –
avalições das transações

ETAPA 3

Análise do Ambiente Institucional e
sua interação com o SAG

ETAPA 4

Etapa 4: Análise do desempenho e
eficiência





REFLEXÕES

Análise do SAG ESTUDO EM 4 ETAPAS



ETAPA 1

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

ETAPA 2

ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES –
avalições das transações

ETAPA 3

Análise do Ambiente Institucional e
sua interação com o SAG

ETAPA 4

Etapa 4: Análise do desempenho e
eficiência





ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

*Estudo de coordenação de cadeias
produtivas – CASO DO CACAU*
*estudo realizado entre 2008 a 2012 – finalizado em
ago/2013*

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

Cepea: Sumário Executivo - Ago./2013



Medicilândia - Pará



Ilhéus - Bahia

Armazenamento



Análise da sustentabilidade da cadeia de cacau no Brasil.



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) – estudo feito em 2008/2009,
- **PROBLEMA:** O aumento do consumo doméstico de chocolate nos últimos anos não foi suficiente para impulsionar a produção de cacau no País.
- **HIPÓTESE:** **A falta de incentivos e/ou coordenação de indústrias processadoras e das chocolateiras junto ao elo produtor inibem o fomento à produção de cacau.**
- **METODOLOGIA:** Análise das relações contratuais entre produtores, intermediários e indústrias processadoras (Bahia) – adaptada da metodologia PENSA. A metodologia PENSA foi utilizada como norteador das conversas com envolvidos na cadeia produtiva para avaliar as relações comerciais dos agentes da cadeia de cacau para a definição das estruturas de governança.



REFLEXÕES

Análise do SAG ESTUDO EM 4 ETAPAS



ETAPA 1

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





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





REFLEXÕES

Análise do SAG ESTUDO EM 4 ETAPAS



ETAPA 2

ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES –
avalições das transações





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

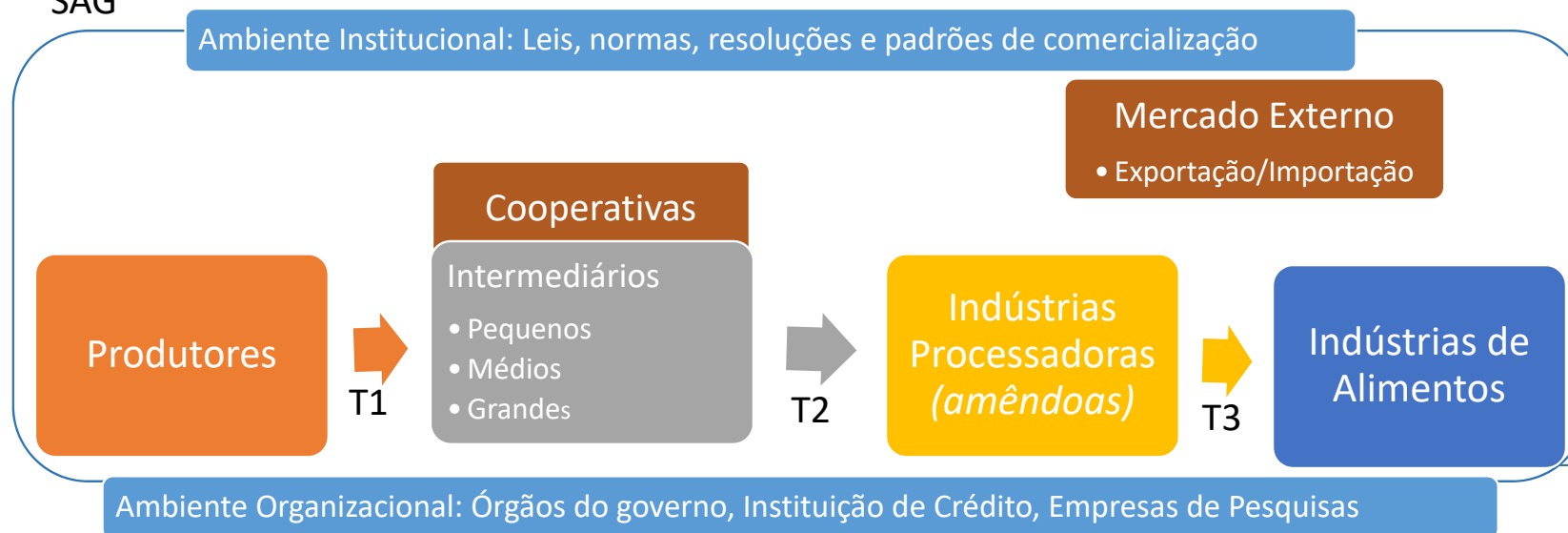
Demanda

- 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





Complexo Agroindustrial do Cacau

III.2 Análise da **COORDENAÇÃO** do complexo agroindustrial do cacau

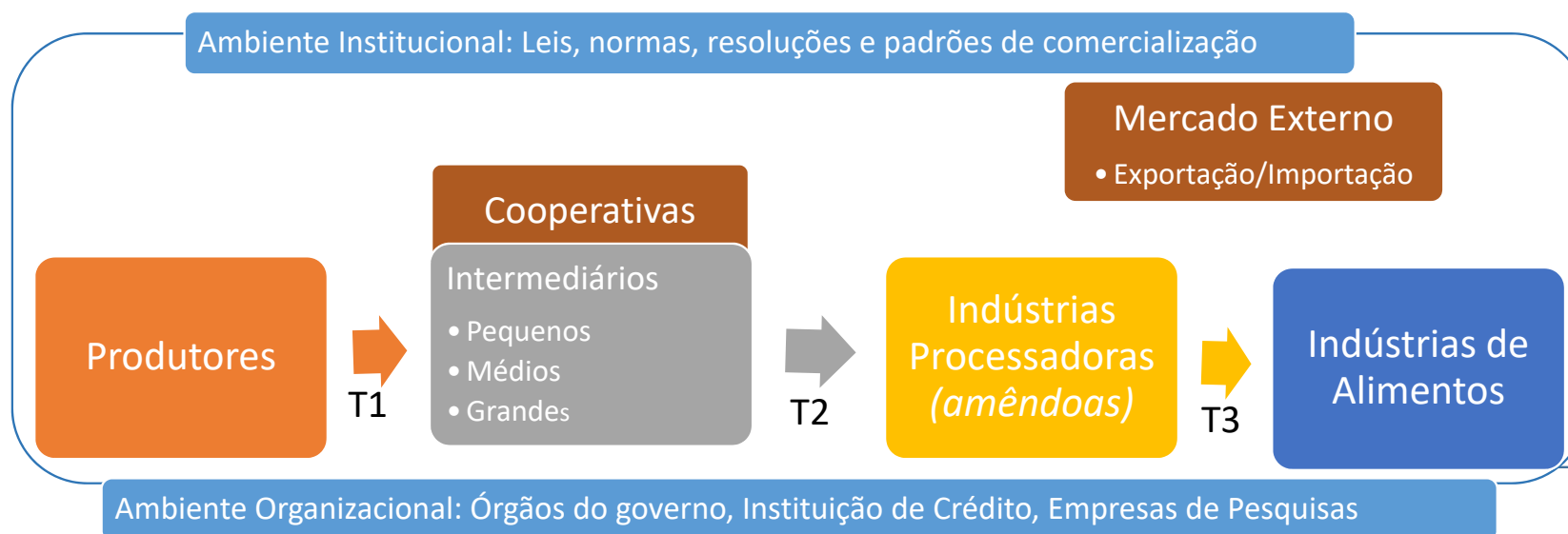
- A estrutura da cadeia de valor do cacau no Brasil consiste na separação quase total dos elos desse sistema agroindustrial, cujas relações ocorrem da seguinte forma:
 - Os **produtores** (elo agrícola) são responsáveis basicamente pela produção de cacau e primeiro beneficiamento, para obtenção de amêndoas fermentadas e secas. A maior concentração de produtores ocorre no Sul da Bahia e no Pará.
 - 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.
 - 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.
 - 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.
- T1
- T2
- T3
- T4



Complexo agroindustrial do cacau

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

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

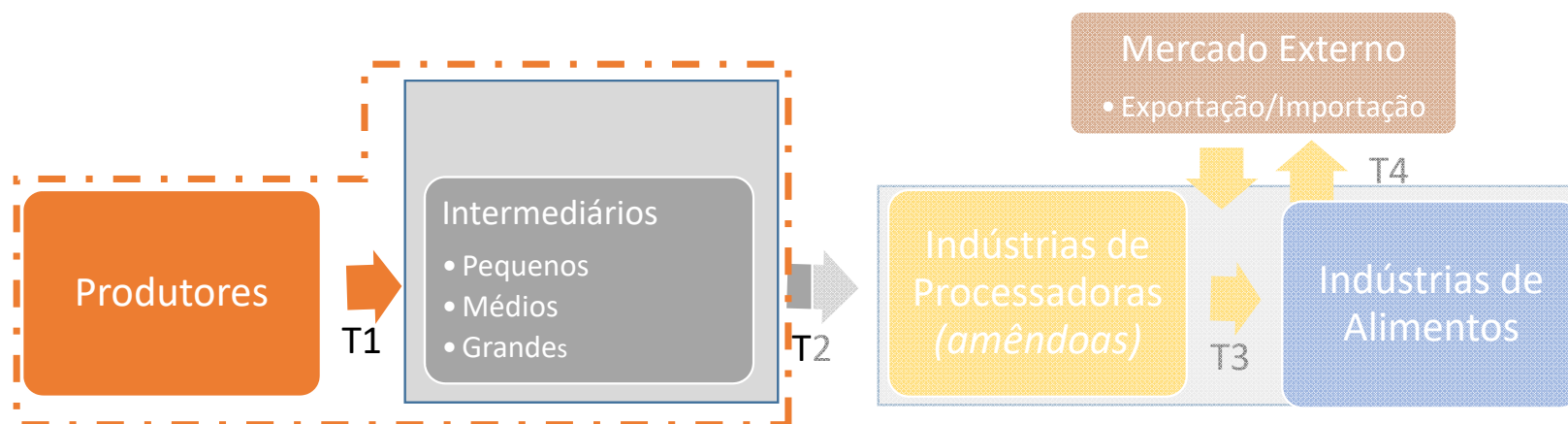




Relação T1: Produtor - Intermediário

Estrutura de governança predominante: mercado

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

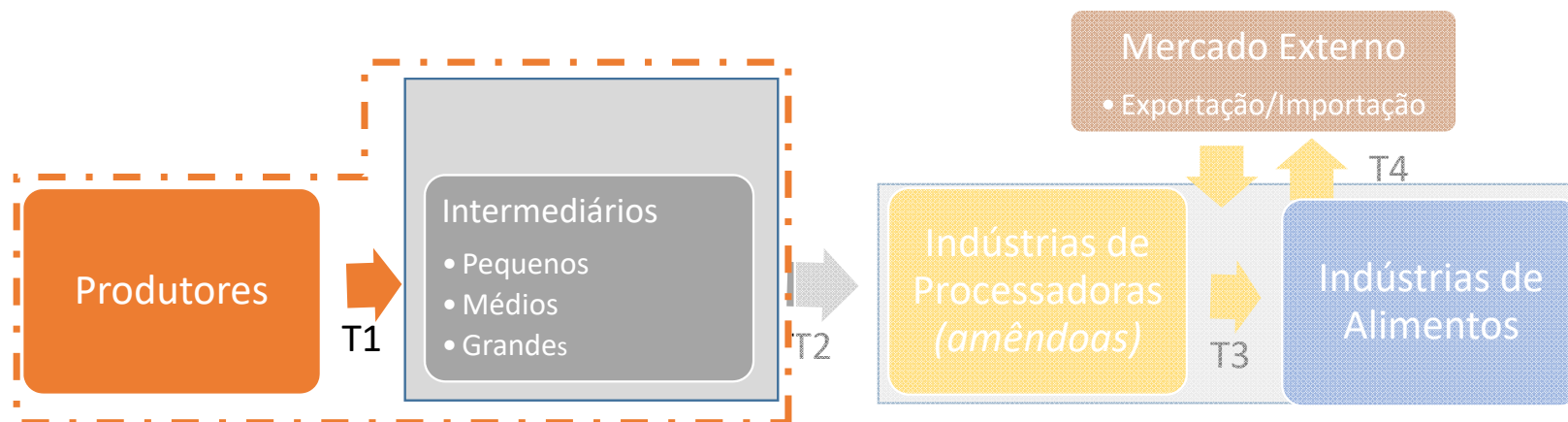




Relação T1: Produtor - Intermediário

Estrutura de governança predominante: mercado

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

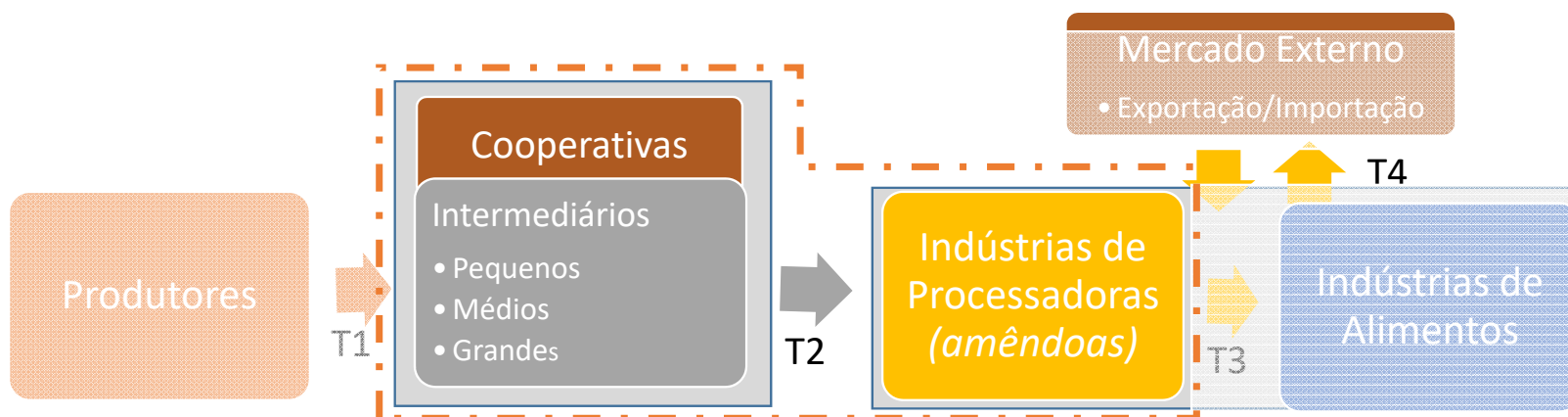




Relação T2: Intermediário – Indústria de processamento

Estrutura de governança predominante: mercado

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

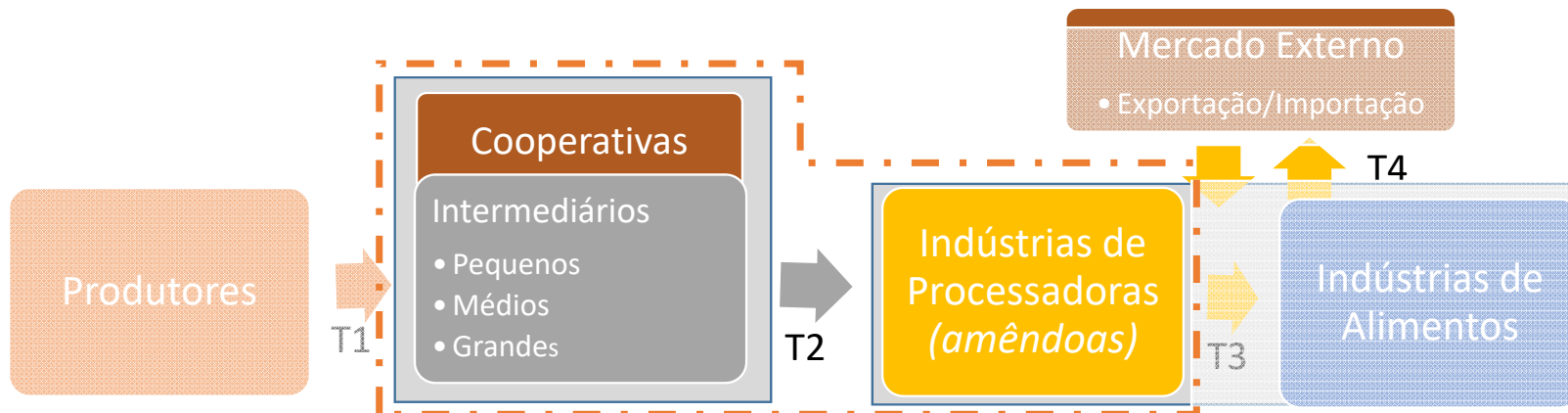




Relação T2: Intermediário – Indústria de processamento

Estrutura de governança predominante: mercado

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

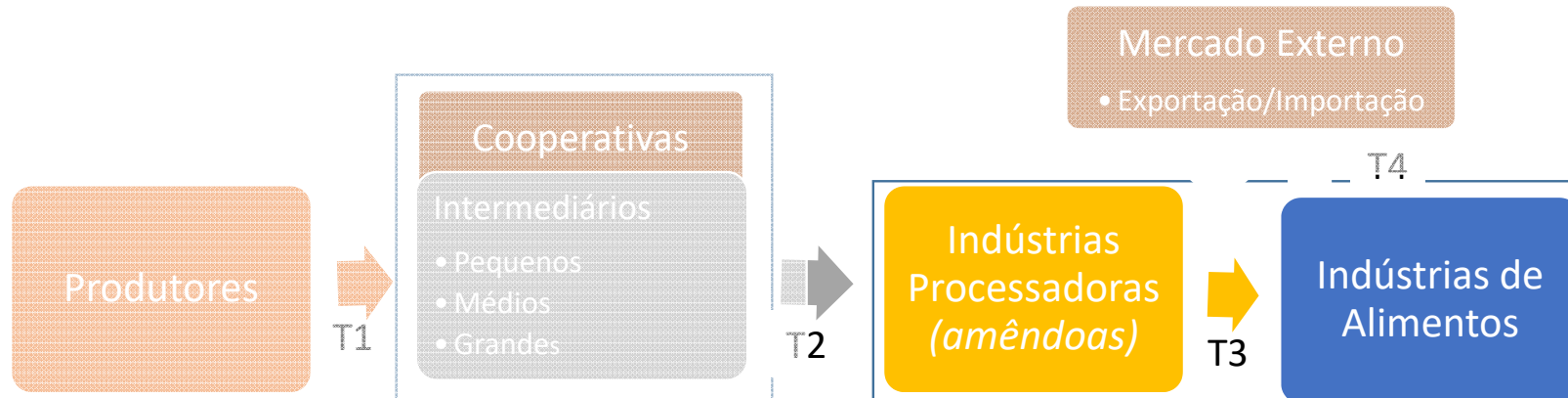




Relação T3: Indústria de processamento e de alimentos

Estrutura de governança predominante: mista

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





REFLEXÕES



Análise do SAG ESTUDO EM 4 ETAPAS

ETAPA 3

Análise do Ambiente Institucional e
sua interação com o SAG





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 **forneecedores de insumos**. Fazem parte, por exemplo, indústrias de fertilizantes, defensivos e equipamentos, além de forneecedores de mudas.
 - A jusante: posterior às indústrias de alimentos, estão os **consumidores finais**. São os compradores dos produtos derivados do cacau, cuja inserção na cadeia ocorre principalmente pela relação com destes com o varejo. Entender o segmento consumidor é importante quando é forte sua influência nos segmentos anteriores, ou seja, quando mudanças nos hábitos de consumo promovem reorganização dos demais elos da cadeia.
- A cadeia do cacau também está sujeita à influência de dois ambientes:
 - O **ambiente institucional** refere-se aos conjuntos de leis ambientais, trabalhistas, tributárias e comerciais, bem como às normas e padrões de comercialização. Portanto, são instrumentos que regulam as transações comerciais e trabalhistas. **O enfoque é o endividamento do setor/falta de crédito, 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.**



Endividamento do setor

- Para recuperar a capacidade de investimento do setor, o governo federal criou o **Programa de Recuperação da Lavoura Cacaueira Baiana (PRLCB), implementado em 4 etapas, entre 1995 e 2003.**
- O Programa não conseguiu ampliar a produtividade aos níveis esperados, mas elevou o endividamento dos produtores. **Estima-se que a dívida seja próxima a R\$ 950 milhões, totalizando cerca de 5.885 operações (dados de 2011).**
- O nível de endividamento dos produtores e o baixo retorno financeiro da cultura nos últimos anos reduziram muito a capacidade dos produtores de captar recursos dos bancos.
- **Em 2011, com a regularização de parte das dívidas, o crédito oferecido pelos bancos ao setor apresentou ligeira melhora, mas aquém das necessidades de investimento.**



Comparativo BR x Outros países Legislação para Chocolate

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

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

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

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



BAHIA & PARÁ: BALANÇO AMBIENTAL

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



REFLEXÕES



Análise do SAG ESTUDO EM 4 ETAPAS

ETAPA 4

Etapa 4: Análise do desempenho e eficiência





ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

Considerações Gerais

- No complexo agroindustrial do cacau, a estrutura de governança predominante é via mercado, com as decisões sendo motivadas basicamente pelo preço;
- **Prevalecendo esse sistema, a cadeia produtiva é caracterizada pela falta de coordenação entre o governo/instituições, produtores e compradores (intermediários, cooperativas, processadoras e indústrias chocolateiras);**
- Além dessa falta de integração, não há um elo com evidente capacidade de coordenação/organização sobre os demais. Essas características resultam em falta de incentivos ao produtor para que aumente o volume e a qualidade da amêndoa;
- O papel de escoar a produção recai sobre o intermediário, tanto no Pará quanto na Bahia. Mas esse agente tem infraestrutura limitada para se tornar fomentador da produção. Da parte de cooperativa, há poucas iniciativas. As processadoras, cada vez mais, se afastam do produtor (com fechamento de escritórios locais). As indústrias chocolateiras, no geral, estão distantes do segmento produtivo.



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 indústrias 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).