

Maria Sylvia Macchione Saes¹
Rodrigo Lanna Franco da Silveira²

Novas formas de organização nas cadeias agropecuárias brasileiras: tendências recentes

Introdução

A partir do final da década de 1980, as cadeias agrícolas brasileiras sofreram profundas transformações, particularmente com a desregulamentação do mercado nacional. A mais significativa e abrangente mudança ocorreu na organização dos sistemas agroindustriais, com reflexos, por um lado, nos mecanismos de distribuição dos insumos e, por outro, nos mecanismos de coordenação entre agricultura e a indústria de processamento e a de varejo.

Do lado da indústria de insumos, a concentração do mercado, a internacionalização das empresas e o desenvolvimento de pacotes tecnológicos integrados e associados com a biotecnologia induziram à construção de relações mais próximas entre os fornecedores e os seus usuários. Imbricado neste processo, sobressai o novo papel das revendas de insumos e dos serviços adicionados aos produtos comercializados.

Do lado do segmento processador, a crescente desnacionalização e a concentração da indústria de alimentos puseram fim, de forma explícita, à lógica arquitetada no início da industrialização brasileira da divisão de papéis entre as empresas nacionais e transnacionais. O mercado de consumo de bens leves de baixa capacidade tecnológica, no qual se colocava a indústria de alimentos, ficava de uma forma geral restrito às empresas nacionais, enquanto o de bens duráveis,

¹ Professora na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP, Departamento de Administração. Email: ssaes@usp.br.

² Professor no Instituto de Economia da Universidade de Campinas – UNICAMP. Email: rodrigolanna@eco.unicamp.br.

às multinacionais (EVANS, 1980). O fim das restrições ao ingresso de empresas nesse setor³, a grande atratividade do mercado consumidor brasileiro e a incorporação de tecnologia sofisticada marcam o ingresso de importantes empresas estrangeiras no mercado de processamento de alimentos. Esse ingresso imprime um novo padrão de concorrência, definindo ao mesmo tempo novas formas de organização entre os agentes da cadeia produtiva.

Mudanças visíveis também são observadas nos padrões de financiamento da produção agrícola, com um papel relevante da indústria de insumos e dos compradores de *commodities*. Além de refletirem em relações mais complexas entre os segmentos produtivos, essas novas configurações, ao determinarem os direitos de propriedade dos recursos⁴, evidenciam a forma como ocorre a distribuição da renda na cadeia de valor.

Diante dessa dinâmica em curso, o presente artigo visa analisar a evolução e as tendências recentes da organização dos mercados agropecuários e suas implicações. A questão subjacente a essa problemática é entender a relação entre a estratégia empresarial e a organização das cadeias produtivas agropecuárias, inseridas nos ambientes institucional e competitivo que se manifestam nessas últimas décadas.

O artigo traz primeiramente o quadro teórico em que se insere a discussão da organização das cadeias produtivas brasileiras, buscando evidenciar a importância da relação entre estratégia e estrutura de governança. Para isso, faz-se uma breve contextualização dos ambientes institucional e competitivo brasileiros, uma vez que as estratégias empresariais não ocorrem no vazio: elas são influenciadas (e influenciam) tais ambientes. Em seguida, são apresentados alguns exemplos ilustrativos das tendências das organizações em cadeias escolhidas. Por fim, são tecidas algumas considerações finais sobre essas novas tendências da organização nas cadeias agrícolas.

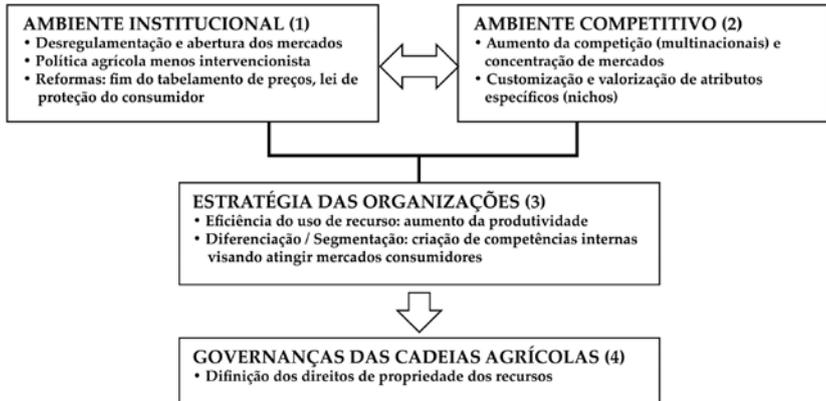
³ Veja, por exemplo, o caso da indústria brasileira de café torrado e moído. Somente com o fim da regulamentação do setor, em 1990, foi possível o ingresso de firmas sem a autorização do Estado. Vale observar que, até 1978, o Estado impedia o acesso de empresas internacionais nesse mercado (SAES, 1997).

⁴ De acordo com Eggertsson (1990), há três categorias de direitos de propriedades sobre um recurso: de usar (ou consumir), de obter rendimentos ou de aliená-lo. Barzel (1997) divide os direitos de propriedade em duas categorias: direito legal (garantido pelo Estado) e direito econômico (capacidade de o agente se apropriar da renda dos atributos do recurso). Essa definição deixa implícitos os custos de se fazer cumprir os tais direitos, já que pressupõe a exclusão de outros da renda do recurso.

Quadro teórico: estratégia e governança

O quadro teórico proposto para iluminar a discussão baseia-se na abordagem clássica de Organização Industrial aliada à Teoria Baseada em Recursos e à Teoria dos Custos de Transação, conforme pode ser observado na Figura 1.

Figura 1. Quadro teórico sobre as novas formas de organização das cadeias agrícolas



Admite-se que, considerando os ambientes institucional e competitivo, conforme o Quadro 1, analisar a governança das cadeias agrícolas requer entender a lógica das decisões estratégicas empresariais, que em termos analíticos se dividem naquelas que visam à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis por meio do uso eficiente dos recursos (incremento da produtividade e/ou redução de custos, ou vantagens de custo) e nas que adotam diferenciação/segmentação dos mercados (investimento em recursos com qualidades particulares) (WERNERFELT, 1984, BARNEY, 1991, PORTER, 1980, 1985, 1998)⁵. Vale

⁵ Na literatura de estratégia, a consagrada visão de Porter (1985), que defende que as firmas obtêm vantagens competitivas sustentáveis (VCSs) ao criar rendas monopolistas da diferenciação, contrapõe-se à dos autores Barney (1991) e Wernerfelt (1984), os quais argumentam que as empresas adquirem e mantêm VCSs ao identificarem e desenvolverem recursos internos, de forma que seus competidores não possam imitá-las. O argumento desenvolvido aqui é de que as duas teorias podem ser integradas, já que não se tem recurso valioso se não há demanda no mercado de produto para esse bem e não se tem demanda inelástica se não se possuem recursos valiosos. Por exemplo, a marca é um recurso que pertence à firma e uma diferenciação de um bem / serviço que

observar que ambas as estratégias podem ser combinadas⁶, como também podem ser desenvolvidas no interior da firma ou por meio do estabelecimento de relações com outros agentes ao longo da cadeia produtiva.

Quadro 1 – Ambiente institucional e competitivo no final dos anos 1980

O ambiente institucional nacional caracterizava-se, no início da década de 1980, sobretudo, pelo significativo papel do Estado na regulamentação das cadeias produtivas e dos mercados. Uma série de políticas demonstra tal fato, tais como: financiamento subsidiado à aquisição de insumos modernos; política de garantia de preços mínimos (com intuito de garantir renda mínima aos produtores, reduzir risco de preço e indicar quais produtos deveriam ter aumento de área plantada a fim de atender o abastecimento do mercado interno); pequena exposição ao mercado internacional (barreiras à importação); desenvolvimento da agroindústria nacional e de regiões de fronteira; política de combate à inflação com controle de preços no varejo, entre outras (SOUZA; SAES; NUNES, 1999). Dessa forma, verifica-se, até então, uma baixa participação da sociedade nas decisões de consumo.

O ambiente competitivo, por sua vez, era marcado por mercados com características concorrenciais; produtos bastante homogêneos; baixos investimentos; predominância de firmas nacionais (especialmente na indústria de alimentos, a qual era protegida).

A governança entre o segmento de insumos e o agrícola baseava-se em arranjos contratuais de compra e de venda, tendo como colateral a propriedade da terra. Tal prática supria as necessidades de governança, dados os atributos dos bens comercializáveis (sementes, fertilizantes e defensivos). Já na governança entre o segmento agrícola e o de processamento, o intermediário fazia o papel de levar os produtos aos compradores, por meio de contratos relacionais.

A partir do final da década de 1980 e início dos anos 1990, tais ambientes passam por significativas mudanças, cabendo ao setor

os consumidores valorizam e que capacita a firma a usufruir de ganhos monopolísticos (sobre essa discussão, ver SAES, 2009).

⁶ Porter (1980, p.41) defende que a firma que tenta combinar as duas estratégias – custo e diferenciação ficam “*stuck in themiddle*”. No entanto, no caso das cadeias agrícolas, observa-se que a estratégia de diferenciação para ter sucesso tem sido combinada com a estratégia de ganhos de produtividade.

privado assumir progressivamente funções que eram realizadas pelo Estado, abrangendo, como mencionam Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 195), “financiamento da produção agrícola, políticas de estabilização da produção, orientação da pesquisa tecnológica ou provisão de informações”.

Principais condicionantes do ambiente institucional

No âmbito das cadeias produtivas agrícolas, tratar das transformações do quadro institucional brasileiro a partir do final dos anos 1980 é referir-se a quatro importantes pilares de mudança da política governamental:

- i. **Desregulamentação dos mercados agrícolas**, cujos casos emblemáticos são o fim do Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA) e do Instituto Brasileiro do Café (IBC), em março de 1990;
- ii. **Menor disponibilidade de crédito oficial e diminuição de subsídios**, particularmente a partir da extinção da Conta Movimento do Banco do Brasil, em 1986. Com a extinção desta conta, o fornecimento de recursos do Banco Central ao Banco do Brasil passou a ser identificado nos orçamentos das duas instituições, eliminando-se os suprimentos automáticos. Os recursos do Tesouro Nacional destinados ao crédito rural, que eram de 80% do total do crédito rural concedido pelo Banco do Brasil, em 1985, caíram para 14% em 1990;
- iii. **Maior exposição ao mercado externo**, marcada pela Resolução n.º 155 do Conselho Nacional do Comércio Exterior (CONCEX), em 1988, na qual foi aprovada medida que visava à liberalização do mercado externo. As exportações de arroz, milho, soja e algodão deixaram de estar sujeitas às restrições quantitativas e qualitativas, ficando, entretanto, condicionadas a um sistema de registro prévio de venda;
- iv. **Desregulamentação dos preços no varejo** com a extinção do Conselho Interministerial de Preços (CIP), que tinha a atribuição de implementar a sistemática reguladora de preços.

Principais condicionantes do ambiente competitivo por segmento

No âmbito das cadeias produtivas agrícolas, tratar das transformações do quadro competitivo brasileiro a partir do final dos anos

1980 é referir-se principalmente à concentração e desnacionalização das empresas, como se pode observar por segmento:

- i. **Insumos:** na indústria de fertilizantes, por exemplo, Profeta e Braga (2011) apontam que, a partir dos anos de 1990, fusões e aquisições de companhias deste setor tiveram início, além da venda de empresas estatais para grupos estrangeiros, resultando em uma forte concentração deste mercado. Gonçalves e Lemos (2011) verificam esta mesma tendência no mercado de defensivos, observando que, com o aumento da concentração, a base tecnológica se amplia, o processo produtivo se diversifica e a participação no mercado se eleva⁷.
- ii. **Produtor rural:** o fim da política paternalista imprime uma nova realidade no campo brasileiro. A concentração ocorre particularmente nas áreas de fronteira, tendo como resultados, entre outros, o uso de insumos modernos e o aumento da produtividade. No caso dos grãos, a produtividade aumentou de 1.500 t/ha nos anos 1990 para mais de 3.500 t/ha no início da década de 2010 (CONAB, 2014). Isso requer novas formas de financiamento e garantias, já que o Estado passa a ter um papel menos importante no custeio da safra.
- iii. **Processador:** de 1994 a 2013, o setor de alimentos, bebidas e fumo no Brasil teve o segundo maior volume de fusões e aquisições na economia brasileira, no montante de 735, perdendo apenas para o setor de tecnologia da informática, de acordo com a KPMG (2013).
- iv. **Varejo:** desde os anos 1990, o setor tem sido contemplado pela introdução e manutenção maciça de grandes redes do varejo internacional, por meio de aquisição de supermercados nacionais. Em 2012, em termos de faturamento, as três maiores empresas (Grupo Pão de Açúcar/Casino; Carrefour e Walmart) controladas por grupos estrangeiros responderam por 47,3% do faturamento total do segmento ante 18,4% observado em 1994 (ABRAS, 2013).

⁷ Conforme os autores, a concentração no mercado de defensivos é fruto das estratégias dos principais grupos do setor que têm como objetivos “reduzir riscos e incertezas no mercado de agrotóxicos, pois uma descoberta na área de biotecnologia pode inviabilizar uma linha completa de produtos do setor ou como alternativa para ampliar economias de escala e escopo em P & D” (GONÇALVES e LEMOS, 2011, p. 2).

Ressalta-se, dessa forma, que a grande diversidade de configurações de estruturas de governança existentes no mundo real, inclusive no interior de uma mesma cadeia produtiva⁸, está relacionada à estratégia adotada pelas firmas que as compõem e as condições determinadas pelos ambientes institucional e competitivo.

A lógica da escolha organizacional depende da identificação do perfil dos recursos a serem utilizados, dada a estratégia concebida pelo empreendedor. Ressalta-se aqui a relevância do papel do empreendedor, ou seja, do agente tomador de decisão, na escolha de oportunidades de valor (KNIGHT, 1964; WITT, 2000; CASSON, 2005).

Uma vez identificados os recursos a serem utilizados, a escolha organizacional eficiente é aquela que permite uma melhor apropriação de valor. Sendo assim, a descoberta de oportunidades pelo empreendedor envolve dois aspectos: a) identificar estratégias que criam valor; e b) governar a organização de forma a permitir que a criação de valor seja efetiva no que diz respeito à apropriação de valor. Pode-se, desse modo, inferir que a organização eficiente depende do tipo de solução organizacional requerida.

Utilizando-se, portanto, da notação da Teoria de Custos de Transação, entende-se que as cadeias produtivas podem se organizar por meio de relações impessoais de mercados e/ou relações contratuais (formais ou informais)⁹ e/ou a partir da hierarquia (WILLIAMSON, 1985, 1991; MENARD, 2004, 2012). Estas relações determinam os direitos de propriedade dos recursos transacionados e, portanto, a capacidade de os agentes se apropriarem de valor (BARZEL, 1997).

Portanto, a forma como a cadeia se organiza (ou, em outras palavras, a estrutura de governança) visa, de um lado, possibilitar a coordenação, a exploração e o desenvolvimento de estratégias de criação de valor (FOSS e FOSS, 2004) e, de outro, proteger o valor criado da ameaça de oportunismo (captura de valor) de seus fornecedores e clientes¹⁰. Klein, Crawford e Alchian (1978) e Williamson (1996) argu-

⁸ A constatação da existência de diferentes configurações em uma mesma cadeia produtiva deu origem ao conceito “sistemas produtivos estritamente coordenados” por Zylbersztajn e Farina (1999), que mostra a existência de diferentes formas de coordenação em um mesmo sistema dependendo das estratégias das firmas.

⁹ Menard (2004), também a partir da ótica da ECT, explica as formas híbridas do modelo de Williamson (1985), buscando destacar o papel das relações de confiança, redes relacionais, liderança e governança formalizada.

¹⁰ Vale observar que na visão dominante da Economia dos Custos de Transação, cujo expoente é o Nobel Oliver Williamson (1985, 1991, 1996), a estrutura de governança se justifica para proteger valor.

mentam que o comportamento oportunista é favorecido nas situações em que há uma grande quantia de excedente a ser dividido *ex post*. A contraparte contratual poderá tentar capturar a quase-renda gerada, principalmente se esta dispuser de maior poder de barganha, seja por motivos econômicos ou informacionais. Como argumentam Foss e Foss (2004 p.16)¹¹,

as vantagens competitivas dependem não somente de controlar a captura na forma de imitação competitiva e substituição, mas também de outros tipos de captura, como risco moral, seleção adversa e *hold-up*. Estimar a sustentabilidade da estratégia necessita levar em conta tais capturas e o custo de controlá-las.

Por esses motivos arrolados acima, o custo de transação é a variável que define o espaço relevante de oportunidades de criação, assim como de apropriação. Ademais, é a estrutura de governança que definirá a quem pertencem os resíduos da renda criada¹² (KIM e MAHONEY, 2007). Pode-se, então, deduzir que tanto a criação quanto a apropriação de valor serão determinadas conjuntamente, a partir da elaboração de uma estratégia única, de modo a permitir ganhos de valor do investimento a ser empreendido.

Nesse sentido, a estrutura de governança é definida pela firma que arquiteta a estratégia, do contrário não haveria interesse em adotá-la. Considerando, portanto, as cadeias produtivas, a ligação das soluções estratégicas com as estruturas de governança poderia ser esquematicamente pensada utilizando-se o conceito de interdependência, originalmente desenvolvido por Thompson (1967), autor clássico da Teoria das Organizações¹³.

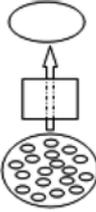
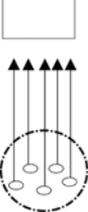
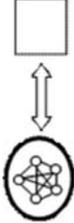
Thompson identifica três formas de interdependência, conforme se observa na Tabela 1: a) interdependência conjunta (*pooled*), em que

¹¹ "Sustainability of competitive advantage depends not only on controlling capture in the form of competitive imitation and substitution, but also on other kinds of capture such as moral hazard, adverse selection and hold-up. Estimating sustainability must take such capture and the costs of controlling it into account".

¹² A coespecialização leva à impossibilidade de valorar a contribuição marginal de cada parte, de forma que a estrutura de governança, ao definir os direitos de propriedade, determina a apropriação de valor.

¹³ Esse conceito foi resgatado por Lazzarini; Chaddad e Cook (2001) com o objetivo de introduzir o conceito de *netchains*, que se refere a um conjunto de redes que abrange laços horizontais entre as firmas dentro de uma mesma indústria, que são sequencialmente organizadas com base nos laços verticais.

Tabela 1 – Relação da governança da produção rural com seus segmentos de acordo com o perfil dos recursos

Perfil do recurso	Formas de interdependência	Estrutura de governança dominante	Instrumento de governança	Características da relação	Exemplos
Aquisição / venda de <i>commodities</i> .	<p>Interdependência conjunta (<i>pooling</i>)</p> 	<p>Contratos de curto prazo entre produtores e firmas a jusante e a montante.</p>	<p>Preço de mercado.</p>	<p>Cada produtor dentro de um grupo tem uma contribuição autônoma e bem definida para uma dada tarefa. As relações entre os agentes são esparsas e os laços sociais entre si são fracos.</p>	<p>Relação entre produtores rurais com <i>traders</i> e fornecedores de insumos.</p> <p>Relação entre pecuarista e frigoríficos.</p>
Aquisição de produtos de qualidade específica e/ou em local específico.	<p>Interdependência sequencial</p> 	<p>Diferentes formas de contratos de longo prazo (relacionais ou formais) de fornecimentos entre produtores e firmas visando garantir a marca e/ou a oferta de produto.</p>	<p>Preço definido pela firma (igual ou acima do mercado) e autoridade da firma que possui direitos residuais de decisão.</p>	<p>Estratégia dos produtores está diretamente relacionada ao investimento específico da firma a jusante, cabendo a ela a determinação das condições da organização da produção visando proteção da marca e/ou garantia de suprimento.</p>	<p>Marca: relação entre produtores de frango / suínos e firma processadora.</p> <p>Garantia da oferta: relação entre produtores de cana / laranja e firma processadora.</p>
Aquisição de produtos de qualidade específica que pressupõe ações coletivas entre os produtores.	<p>Interdependência recíproca aliada à sequencial</p> 	<p>Contratos relacionais (confiança) horizontais entre produtores e contratos de longo prazo (relacionais ou formais) com firmas mediadas por 3ª parte (certificação).</p>	<p>Confiança na relação entre produtores e preço definido pela firma (igual ou acima do mercado) e autoridade dada pela certificação.</p>	<p>Cada produtor é mutuamente dependente das escolhas e das ações realizadas pelos outros. Os direitos de decisão estão distribuídos entre os produtores rurais, o que implica um processo complexo de solução. Na relação entre produtor e firma, a certificação garante a característica da oferta.</p>	<p>Relação entre produtores de orgânicos e de origem indicação de procedência e firma processadora.</p>

Fonte: Baseado e adaptado de Thompson (1967) e de Lazzarini; Chaddad e Cook (2001).

cada indivíduo no grupo tem uma contribuição bem definida para uma dada tarefa. Por exemplo, a relação entre produtores rurais com *traders* e fornecedores de insumos; b) interdependência sequencial, em que as tarefas são estruturadas sequencialmente, ou seja, uma atividade da firma ou de um agente precede a outra gerando coespecialização. A coespecializada significa que o recurso gera valor em combinação com outro recurso. Um exemplo é a estratégia de diferenciação do produto rural aliado à marca da empresa processadora¹⁴; c) interdependência recíproca, quando envolve relações entre as partes, e o insumo de um agente depende do insumo do outro e vice-versa. A relação entre produtores rurais de orgânicos ou de origem e firma processadora é um exemplo para esse caso. Essa interdependência afeta a relação subsequente, uma vez que ela se alia à interdependência sequencial com os segmentos a jusante e a montante da cadeia. Por se tratar de uma relação que produz sinergias, a interdependência recíproca possibilita a coespecialização.

A partir desse quadro teórico, pode-se entender a lógica da formação dos arranjos de governança nas cadeias produtivas agrícolas. Como se sabe, o segmento agrícola é tradicionalmente um receptor de estratégias concebidas nos segmentos a montante (incorporação de tecnologia por meio de insumos agrícolas) e a jusante (produção de produtos diferenciados), o que o caracterizaria como um tomador de governança¹⁵.

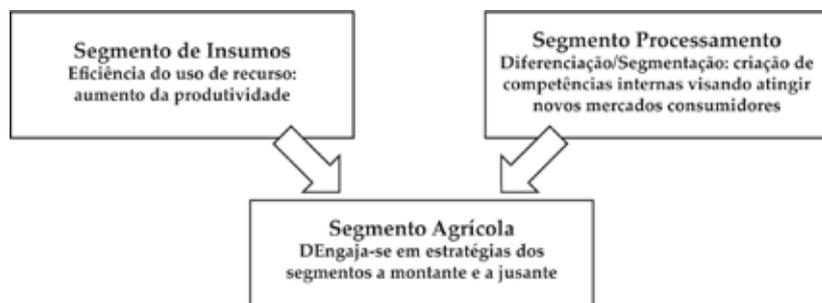
Cada tipo de recurso requerido para concepção da estratégia dos segmentos ao segmento agrícola relaciona-se a uma forma de interdependência que se associa a uma escolha organizacional, conforme a Tabela 1. Dessa forma, observa-se nesta mesma tabela uma taxonomia das estruturas de governança entre produtor rural e os segmentos a jusante e a montante, de acordo com o perfil do recurso chave reque-

¹⁴ Para Teece (2009), os ativos de uma empresa são coespecializados quando são excepcionalmente valiosos em combinação, ao possibilitar combinação sinérgica de ativos complementares. Tais ativos coespecializados são mais valiosos em combinação do que isoladamente e trazem vantagem competitiva para firma que os possui. Quando a coespecialização decorre de uma relação entre firmas, aquela que detém os direitos residuais de propriedade é a que se apropria da maior parte do valor gerado.

¹⁵ O segmento agrícola é frequentemente citado em livros-textos para exemplificar o mercado competitivo, caracterizando-se como tomador de preços ou um mero expectador das forças do mercado, sem força para manipular preços a partir de sua própria oferta.

rido para a estratégia. No caso de o recurso ser uma commodity, em que as relações de curto prazo são balizadas pelo preço de mercado, é a estrutura de governança que traz maiores ganhos de eficiência. Quando se faz necessário o uso de recursos diferenciados e coespecialização, estruturas mais complexas, tais como contratos formais, são necessárias para resguardar a criação de valor.

Figura 2. Segmento agrícola como tomador de governança



A partir dessa taxonomia, pode-se pensar nas tendências em termos da organização das cadeias com a desregulamentação do mercado brasileiro. Como é sabido, o mais significativo efeito da desregulamentação foi proporcionar autonomia às cadeias produtivas (e às suas firmas) para definir suas estratégias. Aliado a esse fato, o crescimento da concorrência dos mercados em função da internacionalização do setor gerou um movimento de adoção de diferenciação do produto, implicando a necessidade de investimentos coespecializados entre os segmentos - rural e processador. Um exemplo bem característico desse processo é a estratégia de marca de determinada qualidade pela firma processadora, que requer investimento específico do segmento rural. Consequentemente, pode-se levantar a seguinte proposição:

Proposição 1: A desregulamentação permitiu que os agentes adotassem estratégias de diferenciação, implicando a necessidade de adoção de estruturas de governança mais complexas.

Outra tendência surge em decorrência do ambiente competitivo: o crescimento da concentração no segmento processador gera uma concorrência entre as empresas na busca de insumos. De acordo com as características desse insumo, como perecibilidade e instabilidade da oferta, e o grau de competição das firmas no mercado relevante, estruturas de governança mais complexas são requeridas. Paradoxalmente, a concentração do segmento processador leva a maiores volu-

mes de insumos e necessidade de contratos mais “amarrados”. Deste argumento resulta a segunda proposição:

Proposição 2: A concentração industrial no segmento processador da cadeia agrícola implica a necessidade de obter grandes volumes de insumo e, bem como sua garantia, levando a formas organizacionais mais complexas.

Essas duas proposições explicam o crescimento dos contratos de longo prazo entre o setor agrícola e os segmentos as firmas processadoras e de insumos. A seguir, são apresentados exemplos empíricos para mostrar as evidências desse fenômeno.

Novas formas das organizações em cadeias agropecuárias: evidências empíricas

O objetivo desta seção consiste na análise e apresentação de evidências empíricas das duas proposições mencionadas anteriormente. Para a primeira proposição, exemplos dos mercados de café e boi gordo serão utilizados. Já para a segunda, apresenta-se uma evidência nos mercados de grãos.

Estratégias de diferenciação no mercado de café

Entre a década de 1950 e início dos anos de 1990, o mercado de café foi regulado pelo Estado mediante atuação do Instituto Brasileiro de Café (IBC). Dentre as várias medidas estabelecidas por tal entidade, observava-se de um lado, a existência de subsídios concedidos às empresas processadoras para a compra do café verde nos momentos de excesso de oferta no mercado, o que estimulou o aumento do número de firmas nacionais e da capacidade instalada. De outro lado, o preço no varejo era fixado em um patamar único, impedindo o estabelecimento de qualquer estratégia de segmentação e diferenciação do produto. Como resultado de tais ações, o mercado de café nacional, nos anos anteriores ao início da década de 1990, foi marcado por forte concorrência via preços entre as empresas de torrado e moído, com estratégias de diminuição dos custos mediante deterioração da qualidade, o que levou à queda do consumo do produto em questão (SAES e SPERS, 2006).

O cenário acima descrito sofre forte mudança com o fim do IBC e consequente desativação do tabelamento dos preços em 1992, aliado ao programa de estímulo à produção de café de qualidade promovido pela Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC). Neste novo quadro, estratégias de diferenciação começam a ser adotadas pelos agentes desta cadeia produtiva, resultando no surgimento de diferen-

tes categorias de produtos: café de origens/da fazenda, orgânicos, com certificado de qualidade e boas práticas agrícolas, com certificado *Fair Trade*¹⁶. Consequentemente, as estruturas de governança que regem as diferentes transações realizadas entre produtores e empresas processadoras ganham complexidade.

Como exemplo de tal processo, é possível observar uma empresa produtora e torrefadora de café, com sede comercial em São Paulo e produção agrícola nos estados de Minas Gerais e São Paulo. A companhia, fundada em 1994 e com atuação no segmento de cafés especiais desde 2000, produz cerca de 120 mil kg/mês, sendo cerca de 90% dos grãos exportados e 10% destinados à torrefação. No segmento da torrefação, a empresa produz três tipos de cafés especiais, sendo um deles orgânico. Ao analisar as transações em cada um dos nichos de mercado, verifica-se uma estrutura de governança distinta, sendo esta associada à necessidade de garantia de abastecimento de certo tipo de matéria-prima.

Na produção de orgânico, a fim de obter regularidade de abastecimento de um insumo de alta qualidade e minimizar custo de produção, o café é adquirido de três produtores cadastrados e certificados, utilizando-se contratos de longo prazo com prêmio de qualidade. A empresa detém contratualmente a preferência na escolha dos grãos colhidos por tais cafeicultores, sendo o produto estocado e utilizado na torrefação ao longo do ano. A aquisição de produtos de qualidade específica pressupõe contratos relacionais horizontais entre produtores e contratos de longo prazo (relacionais ou formais) com a empresa, mediados por uma terceira parte, a certificadora. Caracteriza-se, assim, um caso de interdependência recíproca aliada à sequencial, conforme a Tabela 1.

No caso do segundo tipo de café especial produzido, a oferta da matéria-prima (café de variedade Bourbon) é bastante limitada. Como a especificidade do ativo é alta, a produção é totalmente integrada, o que leva a um maior controle do suprimento e supressão de relações com fornecedores. Por fim, para a produção do terceiro tipo de café, a empresa utiliza mais de uma forma de governança (forma plural)¹⁷ para adquirir a matéria-prima com a mesma especificidade, ou seja, adquirindo parte da matéria-prima de terceiros com contratos de longo prazo, sendo a outra parte integrada. Neste último caso, a compra de terceiros complementa a produção própria, utilizando-se

¹⁶ *Fair Trade* é um conceito que prega estabelecer contato direto entre o produtor e o comprador visando maior transparência e equidade nas relações comerciais.

¹⁷ Sobre o conceito de formas plurais, ver MÉNARD (2013).

contratos de longo prazo a fim de gerenciar o risco de desabastecimento de grãos de alta qualidade, o que caracterizaria uma relação de interdependência sequencial.

Estratégias de diferenciação no mercado de boi gordo

Até meados dos anos 2000, as transações entre pecuaristas e indústria frigorífica eram majoritariamente realizadas no mercado *spot* (interdependência conjunta). No período recente, novas estruturas de governança têm sido adotadas para reger as transações entre os agentes do setor (CALEMAN 2010; CARRER, SILVEIRA, VINHOLIS, SILVA FILHO, 2013). Exemplo de tal evidência pode ser observado na análise das transações de um importante frigorífico nacional, o qual possui unidades de abate e centros de distribuição em diferentes localidades do território nacional.

A companhia acima citada adquire seu insumo principal, boi gordo, via integração vertical (com o uso de fazendas próprias) e, principalmente, por meio da compra de terceiros¹⁸. Quando se trata de boi não rastreado, as compras ocorrem, em grande medida, no mercado *spot* (interdependência conjunta). Já no caso do boi rastreado, o qual, em geral, tem como destino a União Europeia (UE), verifica-se que cerca de um terço das compras é feito mediante contratos a termo de curto prazo e de parcerias de longo prazo (interdependência sequencial). Neste contexto, uma empresa parceira ao frigorífico possui significativa importância no abastecimento do insumo. Esta confina animais obtidos de pecuaristas independentes, realiza a engorda e fornece à companhia, sendo o preço fixado antes da engorda com o uso de contratos a termo. Com isso, por um lado, o frigorífico obtém o insumo necessário para atender mercados que demandam carnes de alta qualidade e padronização, gerenciando o risco de preços e de desabastecimento, especialmente na entressafra. Por outro lado, para os pecuaristas independentes, existe alternativa de transacionar animais magros na entressafra (segundo semestre do ano), recebendo o preço da arroba e mais metade do prêmio Europa.

A estratégia de comercialização da empresa em questão tem por objetivo alinhar a compra dos animais aos atributos que os diferentes canais de distribuição valorizam neste tipo de produto. Dessa forma, a definição da carteira de clientes a ser atendida ocorre simultaneamente com a análise dos possíveis canais de suprimento de animais

¹⁸ Aproximadamente 95% dos bois advêm da compra de terceiros e 5% dos bois são oriundos de fazendas próprias.

que atendam aos requisitos demandados. Observa-se, neste sentido, uma relação bicausal entre as estratégias de compra de animais e de venda da carne bovina (interdependência sequencial). A adoção de diferentes estruturas de governança para reger tais transações permite uma maior flexibilidade à companhia no alinhamento necessário entre as ações ressaltadas¹⁹.

Além da flexibilidade acima citada, o uso de diferentes estruturas de governança também está associado à estratégia financeira da corporação. A empresa paga aos pecuaristas o preço determinado pelo mercado. Entretanto, muitas vezes, exerce maior poder de barganha a partir de uma posição de escala mais confortável do que os concorrentes, pois préestabelece determinada escala de produção, adquirindo animais via contratos a termo. Neste sentido, de forma a aumentar a rentabilidade, paga preços menores pelos animais obtidos no mercado spot, usufruindo da complementaridade que contratos a termo e mercado spot propiciam.

Conclui-se, assim, que a adoção de formas de governança mais complexas pela companhia reduz a assimetria informacional em suas transações de suprimento, garante vantagens de escala e poder de barganha para a empresa, além de possibilitar ganhos de flexibilidade para o abastecimento de diferentes canais de distribuição.

Novos modelos de financiamento no mercado de grãos

Nas últimas décadas, importantes mudanças têm sido observadas na forma de comercialização da produção entre produtores rurais e empresas de insumos devido a dois fatores principais. O primeiro tem base na gradual saída do Estado como financiador da atividade agrícola, dada a crise fiscal do Estado nos anos de 1980. Parte deste papel tem sido transferida ao setor privado, promovendo alterações no padrão de financiamento da agropecuária nacional. Neste cenário, novos instrumentos de financiamento da atividade têm sido desenvolvidos²⁰ e negociados. O segundo fator, por sua vez, consiste no

¹⁹ O uso de formas plurais para garantir o suprimento do boi garante a flexibilidade necessária à companhia para atender diferentes tipos de demandas nos mercados interno e externo. Enquanto o uso de integração vertical pode atender um nicho específico que consome produto de alta qualidade no mercado interno, o modelo de parceria garante o abastecimento de animais rastreados que servirão de insumo para atendimento dos mercados europeus.

²⁰ Exemplos de novos instrumentos de financiamento são as Cédulas de Produto Rural (CPR), Certificados de Depósito Agropecuário (CDA), Warrant Agropecuário

aumento da competição e da concentração no setor de processamento de grãos. Conforme Souza (2007), a comercialização de 80% da produção nacional de grãos está concentrada nas empresas: ADM, Bunge, Cargill e Dreyfus (conhecidas no mercado como “ABCD”). Nestas empresas, várias atividades são realizadas, incluindo o processamento e comercialização dos grãos.

Diante de tais questões, uma modalidade de financiamento da produção tem se disseminado especialmente no mercado de grãos do Centro-Oeste do país para custeio da soja e do milho safrinha, denominada *barter*. Ela consiste em uma operação triangular entre produtor, empresa de insumos e *trading* (agroindústria ou exportador), na qual o produtor recebe do fornecedor/empresa o insumo (pacote tecnológico) antes do plantio, tendo o compromisso de entregar, na pós-colheita, parcela de sua produção a uma *trading* como forma de pagamento. Este último agente, ao vender o grão, realiza o pagamento à empresa de insumos.

O mecanismo acima descrito ilustra uma forma organizacional mais complexa, em que se faz necessária uma coordenação entre diferentes agentes da cadeia. Esta coordenação se configura em uma interdependência sequencial.

Por um lado, as operações de troca permitem o gerenciamento do risco de falta de recursos para custeio da atividade por parte do agricultor. Como menciona Silva (2012, p. 69), “o produtor recebe o insumo e comercializa sua produção sem necessidade de desembolso financeiro”. Oliveira e Santana (2012) apontam um exemplo claro deste processo ao analisar um Arranjo Produtivo Local (APL) de grãos no Estado do Pará. Conforme os autores, significativa parcela do financiamento de custeio dos produtores é feita pela Cargill por meio de operações de *barter* e de contrato de “soja verde”. Neste último, *tradings* adiantam recursos para custeio da produção ao agricultor e este entrega parcela de sua produção após colheita. Com isso, os produtores de tais localidades diminuem os riscos financeiros em relação ao custeio da produção e possuem incentivos para manutenção da atividade. Bertrand, Cadier e Gasques (2005) observam que cerca de 50% da área plantada de grãos do Mato Grosso possuem este tipo de financiamento baseado na troca (de insumos ou de antecipação de recursos).

(WA), Letras de Crédito do Agronegócio (LCA), Certificados de Direitos Creditórios do Agronegócio (CDCA), Certificados de Recebíveis do Agronegócio (CRA), entre outros. Para maiores informações a respeito das características de cada um destes papéis, consultar Souza e Bacha (2009).

Por outro lado, como algumas grandes empresas atuam simultaneamente no setor de insumos (especialmente, na área de fertilizantes) e como compradoras de grãos – (Tabela 2), tal operação representa uma forma de apropriar margem dos dois lados da cadeia produtiva, além de se constituir uma forma de aumentar market-share (SILVA, 2012).

Tabela 2 – As maiores processadoras de soja no Brasil (em capacidade de esmagamento)

Posição	Empresa	Atua em Fertilizantes	Financia os Produtores	Capacidade de Esmagamento
1ª	Bunge	Sim	Sim	29.020
2ª	Cargill	Sim	Sim	12.700
3ª	ADM	Sim	Sim	11.600
4ª	Coimbra	Não	Sim	9.300
5ª	Imcopa	Não	Sim	7.000
6ª	Granol	Não	Não	6.100
7ª	Coamo	Sim	Sim	5.710
8ª	Avipal	Não	Não	4.100
9ª	Bianchini	N/d	N/d	4.000
10ª	Caramuru	Não	Não	3.950

Fonte: Souza (2007, p. 63).

Considerações finais

O artigo teve como objetivo discutir as novas formas de organização dos mercados agrícolas brasileiros. Ao longo do texto foi possível destacar que, ao buscar entender a lógica da relação entre estratégia empresarial e organização das cadeias produtivas agrícolas, deve-se levar em conta os ambientes institucional e competitivo que os cercam, particularmente no que se refere à desregulamentação dos mercados brasileiros e ao aumento da concentração industrial.

Constatou-se, dessa forma, que as mudanças nos dois ambientes, ocorridas ao longo dos últimos 20 anos, resultaram na adoção de estruturas de governança mais complexas entre os segmentos das cadeias produtivas agrícolas, tendo em vista a necessidade de obtenção de fornecimento de matéria-prima em quantidade e qualidade requeridas pelas estratégias dos segmentos a jusante do segmento agrícola.

A crescente preocupação do consumidor com a qualidade do alimento e com a sustentabilidade socioambiental expressa-se em diversas maneiras possíveis de diferenciação da produção rural. De forma geral, observa-se que, quanto maior a demanda por diferenciação

do fornecimento, maior será a complexidade da relação ou a dependência entre os agentes (interdependência sequencial/recíproca), ao passo que a questão da segurança alimentar demanda capacidade de fornecimento. Sendo assim, os perfis de recursos que serão utilizados para dar conta das decisões estratégicas dependerão da complexidade do problema a ser solucionado, requerendo diferentes estruturas de governança.

Extensões desta análise podem incluir estudos que avaliem como a complexidade das relações entre os diferentes agentes das cadeias expressam-se no que se denomina de formas plurais de relacionamento, em que a obtenção da matéria-prima ocorre por intermédio de diversos arranjos de governança. Ademais, essa questão remete à problemática de como a renda se divide nestas relações, já que a diferenciação leva à coespecialização, sendo difícil definir a contribuição marginal de cada um na relação. Um caminho para isso é entender como tais estruturas definem a alocação de direitos residuais de controle.

Referências bibliográficas

- ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. *Ranking Abras*, 2013. Disponível em <<http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=20&clipping=35061>>. Acesso: 7 fev. de 2014.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARZEL, Y. *Economic analysis of property rights*. 2a. edition (reprint 2005). New York: Cambridge University Press, 1997.
- BERTRAND, J-P. CADIER, C.; GASQUÈS, J.C. O crédito: fator essencial à expansão da soja em Mato Grosso. *Cadernos de Ciência & Tecnologia*, Brasília, v. 22, n. 1, p. 109-123, 2005.
- CALEMAN, S. M. Q. *Falhas de coordenação em sistemas agroindustriais complexos: uma aplicação na agroindústria da carne bovina*. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010, 188f.
- CARRER, M. J.; SILVEIRA, R. L. F.; VINHOLIS, M. M. B.; SOUZA FILHO, H. M. Fatores determinantes do uso de instrumentos de gestão de risco de preço por pecuaristas de corte do Estado de São Paulo. *Ciência Rural* (UFMS. Impresso), v. 43, n. 2, p. 370-376, 2013.
- CASSON, M. An entrepreneurial theory of the firm. In: FOSS, Nicolai; VOLKER, Mahnke (Eds.). *Competence, governance, and entrepreneurship: advances in economic strategy research*. New York: Oxford University Press, 2005.

- CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. *Produtividade Brasil*. 2014. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/14_01_13_08_54_33_brasilprodutoseriehist.xls> Acesso: 6 fev. de 2014.
- EGGERTSSON, T. *Economic Behavior and Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- EVANS, P. A tríplice aliança: as multinacionais, as estatais e o capital nacional no desenvolvimento dependente brasileiro. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980, 292p.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M.. *Competitividade: mercado, Estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997, 283p.
- FOSS, K.; FOSS, N. J. *The next step in the evolution of the RBV: integration with transaction cost economics*. Copenhagen Business School. WorkingPaper, March, 2004.
- GONÇALVES, E.; LEMOS, M. B. Padrão de inovação tecnológica na indústria de defensivos agrícolas brasileira. *Revista de Economia e Agronegócio*, v. 9, n. 1, p. 1-28, jan./abr., 2011.
- KIM, J.; MAHONEY, J. T. Appropriating economic rents from resources: an integrative property rights and resource-based approach. *International Journal of Strategic Change Management*, v. 4, n. 1/2, 2007.
- KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *The Journal of Law & Economics*, v. 21, n. 2, 1978.
- KNIGHT, F. H. *Risk, uncertainty and profit*. Reprint of Economic Classics. New York: Bookseller, 1964.
- KPMG Corporate Finance. *Pesquisa de Fusões e Aquisições 2013 – Primeiro trimestre*. Disponível em<http://www.kpmg.com/BR/en/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Fusoes-Aquisicoes/FA-1trim-2013.pdf>Acesso: 15 dez., de 2013.
- LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R., COOK, M. L. Integrating supply chain and network analysis: the study of netchains. *Journal of Chain and Network Science*, v. 1, n. 1, p. 13-22, 2001.
- MÉNARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004.
- _____. *Hybrid Modes of Organization. Alliances, Joint Ventures, Networks, and Other 'Strange' Animals*. In: R. Gibbons; ROBERTS J, *The Handbook of Organizational Economics*. Princeton: Princeton University Press. Chapter 26: 1066-1108, 2012.
- _____. Plural Forms of Organization: Where Do We Stand? *Managerial and Decision Economics*, v. 34, n. 3-5, p. 124-139, 2013.

- OLIVEIRA, C. M.; SANTANA, A. C. A governança no arranjo produtivo de grãos de Santarém e Belterra, estado do Pará: uma análise a partir do grão soja. *Revista de Economia Sociologia Rural*, Brasília, v. 50, n. 4, 2012.
- PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
- _____. *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.
- _____. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: C. MONTGOMERY, Cyntia; PORTER, M. E. (Eds.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, p. 11-2, 1998.
- PROFETA, G. A.; BRAGA, M. J. Poder de mercado na indústria brasileira de fertilizantes NPK (04-14-08), no período de 1993-2006. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Brasília, v. 49, n. 4, 2011.
- SAES, M. S. M. *A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café*. São Paulo: Annablume, Fundação de Apoio a Pesquisa do Estado de São Paulo - FAPESP, 1997.
- _____. *Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura - a produção de pequena escala*. 1. ed. São Paulo: Annablume, v. 1. 192 p, 2009.
- SAES, M. S.; SPERS, E. E. Percepção do consumidor sobre os atributos de diferenciação no segmento rural: café no mercado interno. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 8, n. 3, p. 354-367, 2006.
- SILVA, F. P. *Financiamento da cadeia de grãos no Brasil: o papel das tradings e fornecedores de insumos*. 114 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2012.
- SOUZA, J. F. D. de. *Integração vertical e financeirização: o caso da agroindústria processadora de grãos no Brasil*. Dissertação de Mestrado. (Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- SOUZA, W. R.; BACHA, C. J. C. A utilização dos novos instrumentos de crédito rural em estratégias de portfólios para diminuição do custo financeiro. In: 47º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural (Sober), Porto Alegre (RS), julho de 2009.
- SOUZA, E. L. L.; SAES, M. S. M.; NUNES R. Mudanças institucionais e desempenho da produção de milho e soja. *Gestão & Produção*, v. 6, n. 3, p. 185-200, 1999.
- TEECE, D. J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- THOMPSON, J. D. *Organizations in Action*. London: Mac Graw Hill, 1967.

- WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-80, 1984.
- WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press, 1985.
- _____. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, n. 36, p. 269-296, 1991.
- _____. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996.
- WITT, U. Changing cognitive frames – changing organizational forms: an entrepreneurial theory of organizational development. *Industrial and Corporate Change*, v. 9 n. 4, p. 733-755, 2000.
- ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Strictly Coordinated Food-Systems: Exploring the Limits of the Coasian Firm. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 1, p. 249-265, 1999.

SAES, Maria Sylvia Macchione, Rodrigo Lanna Franco da Silveira. Novas formas de organização nas cadeias agropecuárias brasileiras: tendências recentes. *Estudos Sociedade e Agricultura*, outubro de 2014, vol. 22, n. 2, p. 386-407, ISSN 1413-0580.

Resumo: (*Novas formas de organização nas cadeias agropecuárias brasileiras: tendências recentes*). O artigo visa analisar a relação entre a estratégia empresarial e a organização das cadeias produtivas agropecuárias, inseridas nos ambientes institucional e competitivo que se manifestam nessas últimas décadas. Para tanto, utiliza-se a abordagem clássica da Organização Industrial aliada à Teoria Baseada em Recursos e Teoria dos Custos de Transação. Verificou-se que, com as mudanças ocorridas nos ambientes institucional e competitivo dos mercados agropecuários brasileiros, observadas a partir da década de 1990, estruturas de governança mais complexas entre os segmentos das cadeias produtivas agrícolas vêm sendo adotadas. Tal tendência é observada em razão da necessidade de obtenção de fornecimento de matéria-prima em quantidade e em qualidade requeridas pelas estratégias dos segmentos a jusante do segmento agrícola.

Palavras-chave: cadeias agroindustriais, estratégia empresarial, estrutura de governança.

Abstract: (*New forms of organization in the Brazilian agribusiness chains: recent trends*). The article aims to analyze the relationship between bu-

business strategy and the organization of agricultural production chains, embedded in the institutional and competitive environments present over the last few decades. The methodological approach is based on classical Industrial Organization Theory allied to Resource-Based Theory and Transaction Cost Theory. It was found that the changes in institutional and competitive agricultural markets since the 1990s led to an adoption of complex governance structures between the segments of agricultural production chains. This trend is observed due to the necessity of production chain players to obtain supplies of raw materials in the quantity and quality they require.

Key words: Agro-industrial chains, business strategy, governance structure.

Recebido em fevereiro de 2014.

Aceito em julho de 2014.