

O mundo rural no Brasil do século 21

A formação de um novo padrão agrário e agrícola

Antônio Márcio Buainain
Eliseu Alves
José Maria da Silveira
Zander Navarro

Editores Técnicos



IE Instituto de
Economia



*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrapa Estudos e Capacitação
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

*Universidade Estadual de Campinas
Instituto de Economia*

O mundo rural no Brasil do século 21

A formação de um novo padrão agrário e agrícola

*Antônio Márcio Buainain
Eliseu Alves
José Maria da Silveira
Zander Navarro*

Editores Técnicos

Embrapa
*Brasília, DF
2014*

Novas formas de organização das cadeias agrícolas brasileiras

Tendências recentes

Maria Sylvia Macchione Saes
Rodrigo Lanna Franco da Silveira



Capítulo 4



Capítulo 4

Introdução

A partir do final da década de 1980, as cadeias agrícolas brasileiras sofreram profundas transformações, decorrentes particularmente da 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 a 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 a construção de relações mais próximas entre fornecedores e seus usuários. Imbricado nesse 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 empresas nacionais e transnacionais. O mercado de consumo de bens leves de baixa capacidade tecnológica, no qual se inseria a indústria de alimentos, ficava de uma forma geral restrito às empresas nacionais, enquanto o de bens duráveis, às multinacionais (EVANS, 1980). O fim das restrições ao in-

gresso de empresas nesse setor¹, 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 se refletirem em relações mais complexas entre os segmentos produtivos, essas novas configurações, ao determinarem os direitos de propriedade dos recursos², evidenciaram a forma como ocorre a distribuição da renda na cadeia de valor.

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

Este capítulo 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 por (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 de organização das cadeias agrícolas.

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.

¹ Veja, por exemplo, no 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 a esse mercado (SAES, 1997).

² De acordo com Eggertsson (1990), há três categorias de direitos de propriedade sobre um recurso: de usar (ou consumir), de obter rendimentos e 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.

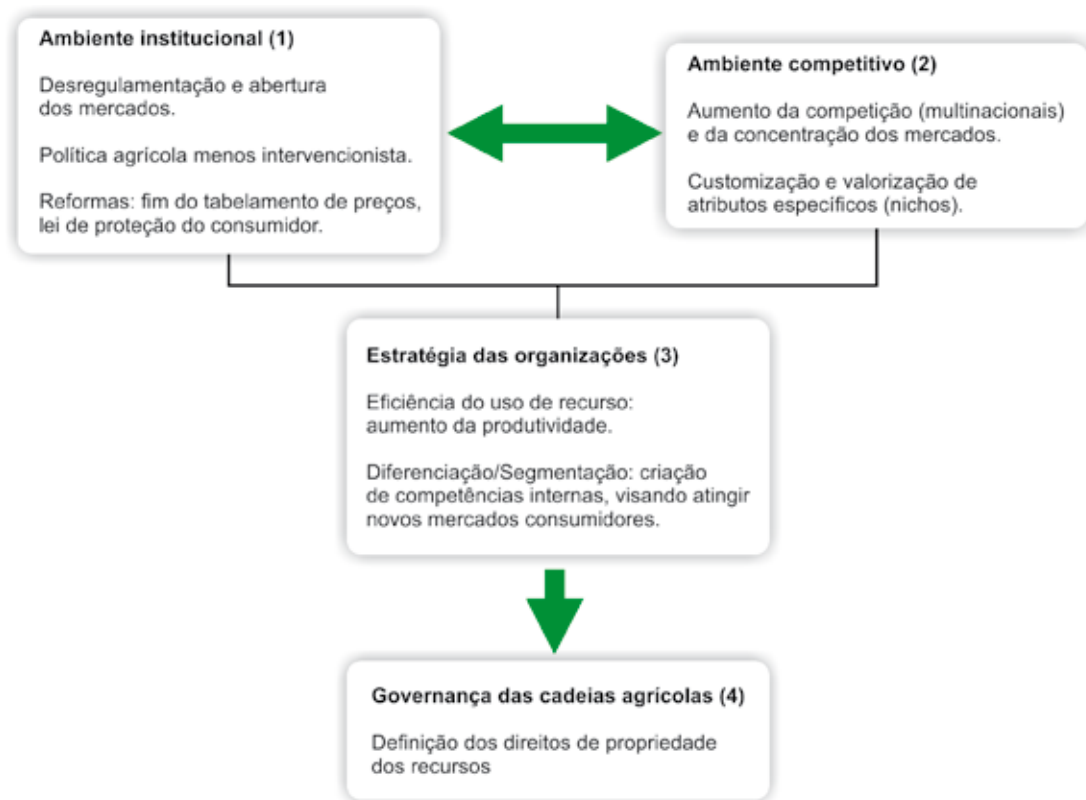


Figura 1. Quadro teórico sobre as novas formas de organização das cadeias agrícolas.

Admite-se que, considerando os ambientes institucional e competitivo (ver box), analisar a governança das cadeias agrícolas requer entender a lógica das decisões estratégicas empresariais, as quais, em termos analíticos, dividem-se 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 naquelas que adotam diferenciação/segmentação dos mercados (investimento em recursos com qualidades particulares) (BARNEY, 1991; PORTER, 1980, 1985, 1998; WERNERFELT, 1984)³.

³ Na literatura de estratégia, a consagrada visão de Porter (1985), que defende que as firmas obtêm vantagens competitivas sustentáveis (VCS) ao criarem rendas monopolistas da diferenciação, contrapõe-se à dos autores Barney (1991) e Wernerfelt (1984), os quais argumentam que as empresas adquirem e mantêm VCS 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 os consumidores valorizam e que capacita a firma a usufruir de ganhos monopolísticos [sobre essa discussão, ver Saes (2009)].

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 o intuito de garantir renda mínima aos produtores, reduzir risco de preço e indicar quais produtos deveriam ser beneficiados com o aumento de área plantada, a fim de atender ao abastecimento do mercado interno); pequena exposição ao mercado internacional (barreiras à importação); desenvolvimento da agroindústria nacional e de regiões de fronteira; e política de combate à inflação com controle de preços no varejo (SOUZA et al., 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; e predominância de firmas nacionais (especialmente na indústria de alimentos, que 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 os segmentos agrícola e o 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 privado assumir progressivamente funções que eram realizadas pelo Estado, que abrangiam, como mencionam Farina et al. (1997, p. 195), “financiamento da produção agrícola, políticas de estabilização da produção, a orientação da pesquisa tecnológica ou a 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:

- 1) 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.

- 2) 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 da Conta Movimento, o fornecimento de recursos do Banco Central ao Banco do Brasil passou a ser identificado nos orçamentos das duas instituições, ficando eliminados 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.
- 3) Maior exposição ao mercado externo, marcada pela Resolução nº 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.
- 4) 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 à desnacionalização das empresas, como se pode observar por segmento:

- 1) Insumos: na indústria de fertilizantes, por exemplo, Profeta e Braga (2011) apontam que, a partir dos anos 1990, fusões e aquisições de companhias desse setor tiveram início, além da venda de empresas estatais para grupos estrangeiros, que resultaram em uma forte concentração desse mercado. Gonçalves e Lemos (2011) verificam essa mesma tendência no mercado de defensivos, observando que, com o aumento da concentração, a base tecnológica amplia-se, o processo produtivo diversifica-se e a participação no mercado eleva-se¹.

¹ 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; LEMOS, 2011, p. 2).

- 2) Produtor rural: o fim da política paternalista imprime uma nova realidade no campo brasileiro. A concentração ocorre particularmente nas áreas de fronteira, e um dos resultados é 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 requereu novas formas de financiamento e garantias, já que o Estado passou a ter um papel menos importante no custeio da safra.
- 3) 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 Corporate Finance (2013).
- 4) Varejo: desde os anos 1990, o setor tem sido contemplado pela introdução e pela manutenção maciça de grandes redes do varejo internacional, por meio da 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, em comparação com os 18,4% observados em 1994 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS, 2013).

Vale observar que ambas as estratégias podem ser combinadas⁴, como também podem ser desenvolvidas no interior da firma ou por meio do estabelecimento de relações com outros agentes, ao longo da cadeia produtiva.

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 produtiva⁵, está relacionada à estratégia adotada pelas firmas que as compõem e às condições determinadas pelos ambientes institucional e competitivo.

⁴ Para Porter (1980), as firmas que tentam combinar as duas estratégias – custo e diferenciação – ficam *stuck in the middle*, ou seja, a meio termo. 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.

⁵ 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 mostram a existência de várias formas de coordenação em um mesmo sistema, as quais, por sua vez, dependem das estratégias utilizadas pelas firmas.

A lógica da escolha organizacional depende da identificação do perfil dos recursos a serem utilizados, conforme 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 (CASSON, 2005; KNIGHT, 1964; WITT, 2000).

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, dessa forma, inferir que a organização eficiente depende do tipo de solução organizacional requerido.

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 por meio de relações contratuais (formais ou informais)⁶, e/ou com base na hierarquia (MÉNARD, 2004, 2012; WILLIAMSON, 1985, 1991). Essas relações determinam os direitos de propriedade dos recursos transacionados; portanto, a capacidade de os agentes se apropriarem de valor (BARZEL, 1997).

A forma como a cadeia organiza-se (ou, em outras palavras, a estrutura de governança) visa, assim, de um lado, possibilitar a coordenação, a exploração e o desenvolvimento de estratégias de criação de valor (FOSS; FOSS, 2004), e, de outro, proteger o valor criado contra ameaças de oportunismo (captura de valor) de seus fornecedores e clientes⁷. Klein et al. (1978) e Williamson (1996) argumentam que o comportamento oportunista é favorecido nas situações em que há uma grande quantia de excedente a ser dividida *ex post*. A contraparte contratual poderá tentar capturar a quase renda gerada, principalmente se essa dispuser de maior poder de barganha, seja por motivos econômicos, seja por informacionais. Como argumentam Foss e Foss (2004, p. 16, tradução nossa)⁸,

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.

⁶ Ménard (2004), também pela ótica da Economia dos Custos de Transação, explica as formas híbridas do modelo de Williamson (1985), buscando destacar o papel das relações de confiança, das redes relacionais, da liderança e da governança formalizada.

⁷ Vale observar que, na visão dominante da Economia dos Custos de Transação, cujo expoente é o Prêmio Nobel Oliver Williamson (1985, 1991, 1996), a estrutura de governança justifica-se para proteger valor.

⁸ "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". (FOSS; FOSS, 2004, p. 16).

Pelos 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 pertencerá os resíduos da renda criada⁹ (KIM; MAHONEY, 2007). Pode-se, então, deduzir que tanto a criação quanto a apropriação de valor serão determinadas conjuntamente, com base na elaboração de uma estratégia única, de forma a permitir ganhos de valor do investimento a ser empreendido.

Nesse sentido, a estrutura de governança é definida pela firma que arquiteta a estratégia; senão, 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 Organizações¹⁰.

Thompson identifica três formas de interdependência (Tabela 1):

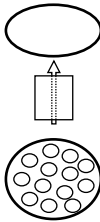
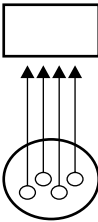
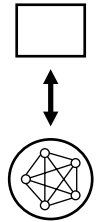
- Interdependência conjunta (*pooled*), em que cada indivíduo no grupo tem uma contribuição bem definida para uma dada tarefa. Por exemplo, a relação entre produtores rurais com *traders* e fornecedores de insumos.
- Interdependência sequencial, em que as tarefas são estruturadas sequencialmente, ou seja, uma atividade da firma ou de um agente precede 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 aliada à marca da empresa processadora¹¹.
- 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 desse caso. Essa interdependência afeta a relação subsequente, uma vez que ela alia-se 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.

⁹ 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.

¹⁰ Esse conceito foi resgatado por Lazzarini et al. (2001), com o objetivo de introduzir o conceito de *netchains*. Esse conceito refere-se 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.

¹¹ Para Teece (2009), os ativos de uma empresa são coespecializados quando são excepcionalmente valiosos em combinação, ao possibilitarem a 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.

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

Formas de interdependência		Estrutura de governança dominante		Instrumento de governança		Características da relação		Exemplos	
Perfil do recurso	Aquisição/venda de commodities	Interdependência conjunta (<i>pooled</i>)	Contratos de curto prazo entre produtores e firmas a jusante e a montante	Preço de mercado	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	Relação entre produtores rurais com <i>traders</i> e fornecedores de insumos	Relação entre pecuaristas e frigoríficos		
									
Aquisição de produtos de qualidade específico e/ou em local específico	Interdependência se-quencial		Diferentes formas de contratos de longo prazo (relacionais ou formais) de fornecimento entre produtores e firmas visando garantir a marca e/ou a oferta de produto	Preço definido pela firma (igual ou acima do mercado) e autoridade da firma que possui direitos residuais de decisão	Estratégia dos produtores está diretamente relacionada ao investimento específico da firma a jusante, cabendo a ela determinação das condições da organização da produção visando proteção da marca ou/e garantia de suprimento	Marca: relação entre produtores de frango/suínos e firma processadora	Garantia da oferta: relação entre produtores de cana/laranja e firma processadora		
Aquisição de produtos de qualidade específica que pressupõe ações coletivas entre os produtores	Interdependência recíproca aliada à sequencial		Contratos relacionais (confiança) horizontais entre produtores e contratos de longo prazo (relacionais ou formais) com firmas mediadas por terceira parte (certificação)	Confiança na relação entre produtores, preço definido pela firma (igual ou acima do mercado) e autoridade dada pela certificação	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	Relação entre produtores de orgânicos e de origem/indicação de procedência e firma processadora			

Fonte: baseado e adaptado de Lazzarini et al. (2001) e de Thompson (1967).



Figura 2. Segmento agrícola como tomador de governança.

Com base nesse quadro teórico, pode-se entender a lógica da formatação 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 governança¹².

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

Com base nessa taxionomia, 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 decorrência da internacionalização do setor gerou um movimento de adoção de diferenciação do produto, que implicou a necessidade de investimentos coespecializados entre os segmentos – rural e processador. Um exemplo bem

¹² O segmento agrícola é frequentemente citado em livros-texto para exemplificar o mercado competitivo, caracterizando-se ou como um tomador de preços ou como um mero expectador das forças do mercado, sem força para manipular preços com base na própria oferta.

característico desse processo é a estratégia de marca de determinada qualidade pela firma processadora, que requer investimento específico do segmento rural. Consequentemente, podem ser levantadas as seguintes proposições:

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 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 volumes de insumos e à necessidade de contratos mais “amarrados”. Desse argumento resulta a segunda proposição:

Proposição 2: *A concentração industrial no segmento processador da cadeia agrícola implica a necessidade de obter grandes volumes de insumos, 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 as 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 na 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 1990, o mercado de café foi regulado pelo Estado, mediante atuação do Instituto Brasileiro de Café (IBC). Entre as várias medidas estabelecidas por tal entidade, de um lado, observava-se 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, por meio de preços, entre as empresas de café torrado e café moído, com estratégias de diminuição dos custos por meio da deterioração da qualidade, o que levou à queda do consumo do produto em questão (SAES; SPERS, 2006).

O cenário acima descrito sofre forte mudança com o fim do IBC e a consequente desativação do tabelamento dos preços em 1992, aliados ao programa de estímulo à produção de café de qualidade promovido pela Associação Brasileira da Indústria de Café (Abic). Nesse novo quadro, estratégias de diferenciação começam a ser adotadas pelos agentes dessa cadeia produtiva, resultando no surgimento de diferentes categorias de produtos: café de origens/da fazenda, orgânicos, com certificado de qualidade e boas práticas agrícolas, com certificado *Fair Trade*¹³. 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 essa associada à necessidade de garantia de abastecimento de certo tipo de matéria-prima.

Na produção de orgânico, a fim de se obter regularidade de abastecimento de um insumo de alta qualidade e minimizar o custo de produção, o café é adquirido de três produtores cadastrados e certificados, utilizando-se, para tanto, de 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 (Tabela 1).

¹³ *Fair Trade* é um conceito que prega estabelecer contato direto entre o produtor e o comprador, visando a maior transparência e equidade nas relações comerciais.

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 à 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)¹⁴ 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 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). Em período recente, novas estruturas de governança têm sido adotadas para reger as transações entre os agentes do setor (CALEMAN 2010; CARRER et al., 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 várias localidades do território nacional.

A companhia acima citada adquire seu insumo principal, boi gordo, por meio da integração vertical (com o uso de fazendas próprias) e, principalmente, por meio da compra de terceiros¹⁵. 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 feita mediante contratos a termo de curto prazo e de parcerias de longo prazo (interdependência sequencial). Nesse contexto, uma empresa parceira do frigorífico possui significativa importância no abastecimento do insumo. Ela 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 a 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.

¹⁴ Sobre o conceito de formas plurais, ver Ménard (2013).

¹⁵ Aproximadamente 95% dos bois advêm da compra de terceiros, enquanto 5% dos bois são oriundos de fazendas próprias.

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 nesse 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 que atendam aos requisitos demandados. Observa-se aí uma relação bicausal entre as estratégias de compra de animais e de venda da carne bovina (interdependência sequencial). A adoção de várias estruturas de governança para reger tais transações permite uma maior flexibilidade à companhia no alinhamento necessário entre as ações ressaltadas¹⁶.

Além da flexibilidade acima citada, o uso de distintas 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 graças a uma posição de escala mais confortável do que a dos concorrentes, pois preestabelece determinada escala de produção, adquirindo animais por meio de contratos a termo. Assim, para aumentar a rentabilidade, paga preços menores pelos animais obtidos no mercado *spot*, usufruindo-se 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 distintos 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, em razão de dois fatores principais. O primeiro tem base na gradual saída do Estado como financiador da atividade agrícola, em virtude da crise fiscal do Estado nos anos 1980. Parte desse papel tem sido transferida ao setor privado, o que promoveu alterações no padrão de financiamento da agropecuária nacional. Nesse cenário, novos instrumentos de financiamento da atividade têm sido desenvolvidos¹⁷ e negociados. O segundo fator, por sua vez, consiste no 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

¹⁶ O uso de formas plurais para garantir o suprimento do boi garante a flexibilidade necessária à companhia para atender aos diferentes tipos de demandas nos mercados interno e externo. Enquanto o uso de integração vertical pode atender a 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 o atendimento dos mercados europeus.

¹⁷ São exemplos de novos instrumentos de financiamento: Cédulas de Produto Rural (CPR), Certificados de Depósito Agropecuário (CDA), Warrant Agropecuário (WA), Letras de Crédito do Agronegócio (LCA), Certificados de Direitos Creditórios do Agronegócio (CDCA), Certificados de Recebíveis do Agronegócio (CRA), entre outros. Para mais informações a respeito das características de cada um desses papéis, consultar Souza e Bacha (2009).

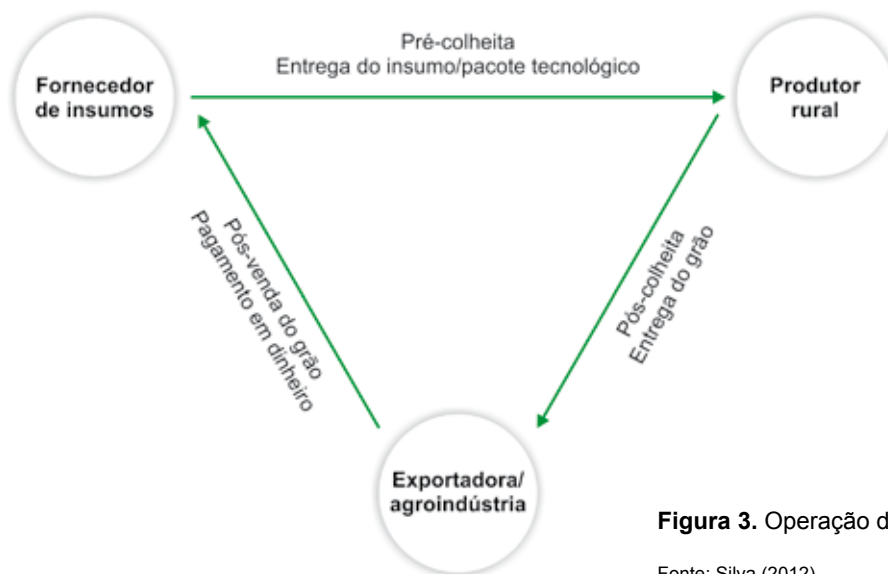


Figura 3. Operação de troca (*barter*).

Fonte: Silva (2012).

ADM, Bunge, Cargill e Dreyfus (conhecidas no mercado como “ABCD”). Nessas empresas, várias atividades são realizadas, incluindo o processamento e a 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 de *barter*. Ela consiste em uma operação triangular (Figura 3) 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. Essa coordenação configura 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 desse processo ao analisarem um arranjo produtivo local (APL) de grãos no Estado do Pará. Conforme os autores, uma 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 o custeio da produção ao agricultor, e este, por sua vez, entrega

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

Posição	Empresa	Atua com fertilizantes	Financia os produtores	Capacidade de esmagamento (t dia ⁻¹)
1 ^a	Bunge	Sim	Sim	29.020
2 ^a	Cargill	Sim	Sim	12.700
3 ^a	ADM	Sim	Sim	11.600
4 ^a	Coimbra	Não	Sim	9.300
5 ^a	Imcopa	Não	Sim	7.000
6 ^a	Granol	Não	Não	6.100
7 ^a	Coamo	Sim	Sim	5.710
8 ^a	Avipal	Não	Não	4.100
9 ^a	Bianchini	n.d.	n.d.	4.000
10 ^a	Caramuru	Não	Não	3.950

n.d. = não disponível.

Fonte: Souza (2007).

parcela de sua produção depois da colheita. Com isso, os produtores de tais localidades diminuem os riscos financeiros em relação ao custeio da produção e possuem incentivos para a manutenção da atividade. Bertrand et al. (2005) observam que cerca de 50% da área plantada de grãos de Mato Grosso utiliza esse tipo de financiamento baseado na troca (de insumos ou de antecipação de recursos).

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 de margem dos dois lados da cadeia produtiva, além de constituir uma forma de aumentar o *market-share* (SILVA, 2012).

Considerações finais

O capítulo 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 a estratégia empresarial e a organização das cadeias produtivas agrícolas, devem ser levados 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 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 em 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 resulta em diversas maneiras de diferenciação da produção rural. De uma 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 dos recursos que serão utilizados para dar conta das decisões estratégicas dependerão da complexidade do problema a ser solucionado, requerendo diferentes estruturas de governança.

Extensões dessa análise podem abranger estudos que avaliem como a complexidade das relações entre os diferentes agentes das cadeias expressa-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 nessas 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

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Ranking Abras 2013**: conheça as 20 maiores redes supermercadistas do País. 27 mar. 2013. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=20&clipping=35061>>. Acesso em: 7 fev. 2014.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARZEL, Y. **Economic analysis of property rights**. 2nd. ed. 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, DF, 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. 2010. 188 f. Tese (Doutorado em Administração) -- Universidade de São Paulo, São Paulo.
- 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**, Santa Maria, v. 43, n. 2, p. 370-376, fev. 2013.
- CASSON, M. An entrepreneurial theory of the firm. In: FOSS, N.; VOLKER, M. (Ed.). **Competence, governance, and entrepreneurship**: advances in economic strategy research. New York: Oxford University Press, 2005. p. 116-145.

- CONAB. **Produtividade Brasil**. 2014. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/14_01_13_08_54_33_brasilprodutoseriehist.xls> Acesso em: 6 fev. 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, 1980. 292 p.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade**: mercado, estado e organizações. São Paulo: Singular, 1997. 283 p.
- FOSS, K.; FOSS, N. J. **The next step in the evolution of the RBV**: integration with transaction cost economics. Copenhagen: Copenhagen Business School, 2004. (CKG Working Paper, 4).
- GONÇALVES, E.; LEMOS, M. B. Padrão de inovação tecnológica na indústria de defensivos agrícolas brasileira. **Revista de Economia e Agronegócio**, Viçosa, 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 Learning and Intellectual Capital**, Olney, v. 4, n. 1/2, p. 11-28, 2007.
- KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **The Journal of Law & Economics**, Chicago, v. 21, n. 2, p. 297-326, 1978.
- KNIGHT, F. H. **Risk, uncertainty and profit**. New York: Bookseller, 1964.
- KPMG CORPORATE FINANCE. **Pesquisa de fusões e aquisições 2013**: 1º trimestre: espelho das transações realizadas no Brasil. 2013. Disponível em: <http://www.kpmg.com/BR/en/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Fusoes-Aquisicoes/FA-1trim-2013.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2013.
- LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains. **Journal of Chain and Network Science**, Wageningen, v. 1, n. 1, p. 13-22, 2001.
- MÉNARD, C. Hybrid modes of organization: alliances, joint ventures, networks, and other 'strange' animals. In: GIBBONS, R.; ROBERTS, J. **The handbook of organizational economics**. Princeton: Princeton University Press, 2012. p. 1066-1108.
- MÉNARD, C. Plural forms of organization: where do we stand? **Managerial and Decision Economics**, [S.l.], v. 34, n. 3-5, p. 124-139, 2013.
- MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Tübingen, v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004.
- 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, DF, v. 50, n. 4, p. 683-704, 2012.
- PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. (Ed.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 11-27.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.
- 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, DF, v. 49, n. 4, p. 837-856, 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, 1997.
- SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura**: a produção de pequena escala. São Paulo: Annablume, 2009. v. 1, 192 p.

SAES, M. S.; SPERS, E. E. Percepção do consumidor sobre os atributos de diferenciação no segmento rural: café no mercado interno. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, 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. 2012. 114 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

SOUZA, E. L. L.; SAES, M. S. M.; NUNES, R. Mudanças institucionais e desempenho da produção de milho e soja. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 185-200, 1999.

SOUZA, J. F. D. de. **Integração vertical e financeirização**: o caso da agroindústria processadora de grãos no Brasil. 2007. 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

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: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 47., 2009, Porto Alegre. **Anais...** Piracicaba: SOBER, 2009. 1 CD-ROM.

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**, Hoboken, v. 5, n. 2, p. 171-80, 1984.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, n. 36, p. 269-296, Jun. 1991.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. **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**, Stamford, v. 1, p. 249-265, 1999.