

## ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA BATATA

André Meloni Nassar<sup>1</sup>  
Ricardo Vasconcelos Botelho<sup>2</sup>

### RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar o Sistema Agroindustrial (SAG) da Batata e as relações comerciais entre seus agentes. A partir do referencial teórico da Nova Economia das Instituições, particularmente da Economia dos Custos de Transação, são discutidas as estratégias contratuais de suprimento e fornecimento das empresas que atuam nos setores de produção de batata, comercialização atacadista e distribuição varejista. Primeiramente é desenvolvido um modelo para análise de relações contratuais em SAG's. Parte-se, então, para uma descrição geral das relações existentes entre os vários participantes do sistema agroindustrial da batata. Em seguida procede-se, especificamente, à análise das transações dos atacadistas com os produtores rurais e com os supermercados. Esta análise busca entender os arranjos contratuais praticados no mercado a partir das características observadas nas transações. O intuito da análise é mostrar se tais arranjos são minimizadores de custos de transação. Conclui-se que os contratos praticados estão alinhados com os atributos das transações, proporcionando eficiência no sistema.

### INTRODUÇÃO

Desde 1957, quando Davis e Goldberg conceituaram o *agribusiness*, essa abordagem vem ganhando

<sup>1</sup> Engenheiro Agrônomo pela ESALQ/USP; Mestrando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e membro do Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA/FIA/USP). E-mail: amnassar@usp.br.

<sup>2</sup> Economista pela UNICAMP; Mestrando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e Consultor da Fundação Instituto Administração/FEA/USP. E-mail: rbotelho@correionet.com.br.

importância no desenvolvimento de trabalhos empíricos e teóricos, sendo aplicada na análise dos mais diversos sistemas agroindustriais. Só no Brasil é possível encontrar vários exemplos de trabalhos utilizando o conceito de sistema agroindustrial: Jank (1996) nas carnes, Boteon (1997) e Neves (1995) nas frutas cítricas, Zylbersztajn *et al* (1993) no sistema do café.

Esse trabalho busca caracterizar o sistema agroindustrial da batata e, a partir daí, focalizar o papel do atacadista e algumas de suas transações na comercialização da batata *in natura*. A análise será baseada nos conceitos da Nova Economia das Instituições, particularmente na Economia dos Custos de Transação aplicada ao conceito de *agribusiness*, conforme sugerido por Zylbersztajn (1995).

Na próxima seção apresentar-se-ão as bases teóricas nas quais a análise está inserida. Na seção 3 é desenvolvido um modelo para análise de relações contratuais em sistemas agroindustriais (SAG). A seção 4 apresenta a aplicação dos conceitos desenvolvidos anteriormente no SAG da batata, e está dividida em duas partes: delimitação do SAG em questão e as formas de governança encontradas em algumas das transações envolvendo os atacadistas. A seção 5 apresenta as conclusões e sugestões de pesquisas futuras.

### CONCEITUAÇÃO TEÓRICA

#### Apontamentos sobre a Economia dos Custos de Transação

O arcabouço teórico da Nova Economia Institucional (*New Institutional Economics*) utiliza-se das três vertentes identificadas por Joskow (1995): a vertente da moderna Organização Industrial, a vertente do Ambiente Institucional e a vertente das Estruturas de Governança (Economia dos Custos de Transação). Busca-se, assim, analisar os elementos de um SAG com a finalidade de se detectar as formas mais eficientes de governança para as suas diversas transações e, a partir daí, elaborar estratégias para os agentes privados e políticas para os agentes públicos buscando a coordenação do SAG.

A economia dos custos de transação sugere que as transações, em sua grande maioria, serão governadas de maneira a apresentar os menores custos de transação possíveis. A transação, portanto, é a unidade básica de análise e suas características determinam os custos transacionais envolvidos que, por

sua vez, ditam a forma de governança vigente. Logo, a forma de governança é função das características da transação, cujas principais dimensões são frequência, incerteza e especificidade de ativo (Williamson, 1996, cap. 3), considerando-se os pressupostos comportamentais da teoria dos custos de transação, quais sejam, da racionalidade limitada e do comportamento oportunista dos agentes (Williamson 1986, cap. 9). Estes dois pressupostos estão fortemente relacionados à existência de assimetrias informacionais entre os envolvidos na transação e ao custo de obtenção de determinadas informações.

As transações, portanto, variarão das formas tipo mercado (*spot*) até as formas hierárquicas (*forbearance*), passando pelas formas híbridas, à medida que aumentar o seu grau de incerteza, frequência ou especificidade de ativo. Zylbersztajn (1995, p.70) alerta para o fato de que quantidade expressiva das transações ocorrem através de formas híbridas de governança em detrimento das formas polares. Em outro trabalho, Zylbersztajn e Lazzarini (1997, p.2) são ainda mais enfáticos em relação ao predomínio das formas intermediárias de governança:

*“Departing from polar cases of markets or hierarchies, non trivial contracts frequently represent the dominant structure of production.”*

As partes envolvidas em transações com alta especificidade de ativos buscarão desenhar modelos contratuais (no seu sentido amplo) que apresentem salvaguardas a fim de protegerem-se contra eventuais perdas destes investimentos. Ou seja, à medida que os investimentos tornam-se mais idiossincráticos parte-se para a estruturação de formas de governança não-tradicionais apresentando toda uma gama de controles e incentivos visando a diminuição dos riscos de comportamento oportunista e quebra contratual. Contratos desta natureza, chamados neoclássicos na classificação desenvolvida por Mcneil (1974, 1978 *apud* Williamson 1986), apresentam mecanismos de adaptação a situações não antecipadas durante a sua celebração devido à racionalidade limitada dos agentes.

Muitos destes contratos consistem de promessas e entendimentos não formalizados. Sendo assim, são de difícil imposição, dependendo de incentivos para que os indivíduos cumpram os termos do contrato. Os incentivos ao comportamento ético são mais efetivos quando os ganhos advindos do comporta-

mento oportunista são pequenos, a probabilidade de sua descoberta é baixa e o relacionamento é de longo prazo e recorrente. Dessa maneira, toda vez que uma transação, devido à existência de investimentos específicos, apresente dependência bilateral entre as partes, espera-se o desenvolvimento de modelos contratuais com grande margem para resolver mal-adaptações entre as partes evitando-se, assim, a sua ruptura<sup>3</sup>.

### Sistemas Agroindustriais

O conceito de *agribusiness* foi introduzido por Davis e Goldberg (*apud* Shelman 1991), que o caracterizaram como um conjunto de atividades altamente especializadas, envolvendo uma série de agentes desempenhando os mais variados papéis apresentando grande interação e interdependência entre si. A partir deste enfoque, surge o conceito de Sistema Agroindustrial (SAG) que envolve não apenas a produção agrícola de maneira estrita mas, também, as atividades produtivas que se iniciam nos fornecedores de insumos e equipamentos para a produção agropecuária e terminam no consumidor final, passando pelos processadores (indústria), atacadistas, distribuidores e varejistas, entre outros. Estes agentes atuam condicionados pelo aparato institucional vigente e inseridos em um dado ambiente competitivo e econômico.

Nesse sentido, é importante que os estudos agroindustriais não mais confinem sua atenção apenas ao segmento produtivo mas que ampliem seu escopo de análise envolvendo todos os outros atores que interagem no cenário do sistema agroindustrial. Sendo assim, o conceito de SAG cria possibilidades de análise muito mais condizentes com o mundo real, onde as mudanças ocorrem de maneira extremamente rápida e acentuada. Mudanças nos hábitos dos consumidores podem levar ao desaparecimento de um produto comprometendo todos os agentes envolvidos com ele. O elevado grau de interdependência entre os participantes acarreta que decisões tomadas em qualquer elo do sistema, assim como mudanças nos ambientes institucional ou econômico, tragam implicações para toda a organização do sistema.

<sup>3</sup> Para uma revisão mais completa do arcabouço teórico da economia dos custos de transação ver a revisão feita por Zylbersztajn (1995), capítulos 1, 2 e 3.

Num ambiente cada vez mais dinâmico e globalizado, a visão sistêmica permite uma análise ampla dos acontecimentos, de como os diversos agentes serão afetados e de quais serão suas possíveis ações buscando, assim, quais as melhores opções existentes para uma particular unidade do sistema analisado.

A análise através do conceito de SAG apresenta três níveis distintos. O nível “micro” considera a unidade de análise como sendo a firma, o produtor agrícola ou entidade governamental, com suas características organizacionais, tecnológicas, vantagens e desvantagens competitivas. Num patamar intermediário enfoca-se a inserção da organização estudada no SAG (ou SAG's) onde ela atua. Neste ponto são analisados os outros participantes do sistema, a divisão de poder entre eles, a distribuição e fluxos de recursos, as formas de coordenação existentes, as pressões e tendências atuando no sistema. No nível mais “macro” volta-se a atenção para o ambiente econômico e as políticas públicas que podem afetar o sistema (ambiente institucional). Uma das questões centrais derivada da análise sistêmica diz respeito à coordenação das diversas atividades do SAG (Mahoney *et al*, 1994). A sobrevivência vitoriosa de um sistema agroindustrial depende da eficiente coordenação dos seus agentes frente às constantes inovações introduzidas pelo ambiente altamente competitivo em que vivemos. Existem diversas formas de coordenação possíveis para cada uma das relações do sistema podendo assumir uma das seguintes formas: mercado (*spot market*), contratos implícitos ou alianças, contratos formais, associações (*joint venture*) ou verticalização. A maneira como o sistema é coordenado é de crucial importância uma vez que a competição, dentro e fora do SAG, se dará entre formas alternativas de organização. Sendo assim, é a coordenação mais eficiente entre os elos da cadeia que proporcionará o alcance dos objetivos buscados ao menor custo.

## METODOLOGIA DE ANÁLISE

O estudo do SAG da batata abarcará a análise da sua estrutura, das transações selecionadas e seus contratos, a partir de informações obtidas através de entrevistas com diversos agentes do sistema.

## Estrutura do SAG

O primeiro passo da análise direciona-se para o entendimento do SAG como um todo, avaliando-se todos os elementos constituintes da sua estrutura assim como os elementos externos que a influenciam.

Inicialmente, identificam-se e caracterizam-se os agentes do SAG. Quem são (fornecedores de matérias-primas e de equipamentos, produtores, processadores, atacadistas, varejistas, consumidores finais, etc.), o que fazem e como fazem são algumas das questões a serem respondidas. Num segundo momento, deve-se estabelecer os relacionamentos existentes entre estes agentes, ou seja, identificar quais deles transacionam entre si, estabelecendo os fluxos físicos e de informações existentes. É preciso atentar, também, para os fatores tecnológicos envolvidos nas diversas fases do SAG.

O segundo nível de investigação da estrutura do SAG busca enfatizar aspectos institucionais e ambientais nos quais ele esteja envolvido. O papel das associações e organizações ligadas ao SAG, os aspectos culturais, tais como costumes, tradições e preferências dos consumidores e os aspectos de interação com agentes internacionais (públicos e privados) também devem ser considerados.

Entendida a estrutura do SAG parte-se para a investigação da estrutura do mercado onde ele atua. Enfoca-se, então, o grau de concentração do mercado, as suas interações competitivas, o comportamento estratégico, o padrão de concorrência e os poderes de mercado.

## Análise das Transações

A maior parte dos SAG's compreende um grande número de agentes e transações relacionados através de complexas interações. Sendo assim, faz-se necessário delimitar o conjunto de agentes e transações que serão analisados mais profundamente. A determinação do foco da análise dependerá do objetivo desta ou da identificação das atividades, ou subsistemas, mais relevantes dentro do SAG.

Uma vez identificadas as transações a serem estudadas parte-se para a avaliação dos seus atributos. De acordo com Williamson (1985) as principais dimensões das transações são especificidade de ativos, incerteza e frequência. A especificidade de ativos pode assumir seis formas distintas (Williamson, 1996, p. 105-106): locacional, de ativo

físico, de capital humano, marca, de ativos dedicados e temporal. A especificidade temporal ganha importância no caso de produtos agrícolas devido à sua perecibilidade (Pirrong 1993). A análise dos atributos das transações (especificidade de ativo, incerteza e frequência) deve ser feita levando-se em conta os agentes de ambos os lados da transação, como sugere Loader (1996).

Uma vez feita a análise dos atributos transacionais busca-se identificar quais as formas de governança sugeridas pela teoria (Williamson op. cit., 1985). A partir daí procede-se ao cotejamento das formas de governança sugeridas com as atualmente vigentes na realidade.

### **Análise dos Contratos**

Deve-se, então, proceder à análise dos contratos atrelados às transações enfocadas. É de crucial importância observar quais são os mecanismos de incentivo (bonificações, descontos, etc.) e controle (multas, penalidades, etc.) previstos antecipadamente (*ex-ante*) e quais são os dispositivos de adaptação às questões não previstas (*ex-post*). É preciso, ainda, entender a definição das arbitragens e das salvaguardas contratuais. Dentro deste aspecto inclui-se a apreciação dos mecanismos de monitoramento e controle, assim como o acesso às informações demandadas pelos agentes. A análise contratual, adicionalmente, precisa abarcar a questão da duração (*ex-ante*) e continuidade (*ex-post*) dos contratos (Zylbersztajn e Lazzarini 1997).

### **O Sistema Agroindustrial da Batata**

A batata é um produto consumido no mundo todo fazendo parte da dieta diária de muitos países. Nações como a Polônia, a República Russa e o Reino Unido tem consumo per capita da batata *in natura* de 139, 121 e 109 kg/hab/ano, ao passo que no Brasil estima-se um consumo na faixa dos 14 kg/hab/ano. A produção mundial está em torno de 285 milhões de toneladas mas apenas 2,5% desse total é transacionado via comércio (FAOSTAT). O Brasil participa com 1% produzindo em torno de 2,6 milhões de toneladas.

A despeito da pequena importância mundial, o consumo brasileiro dá sinais de crescimento tanto no segmento *in natura* quanto nas batatas processadas. Até 1993 o Brasil importava menos de 10 milhões

de dólares de batata e derivados (semente, processada, flocos e *pellets*), passando para 52 milhões de dólares em 1996.

A Figura 1 apresenta a delimitação do SAG da batata e aponta as duas transações que são objeto deste trabalho (T1 e T2). No segmento dos insumos destaca-se a importação e produção de batata semente. O Brasil é um importador de semente básica que é reproduzida pelos produtores de semente até a obtenção da semente comercial. Esta, por sua vez, é novamente plantada para a produção da batata para consumo ou destinada à indústria. Apesar da Figura separar o produtor do produtor de semente, nem sempre eles são agentes diferentes. É muito comum o mesmo produtor cumprir as duas funções, cultivando batata semente para seu consumo e comercializando o excedente. O estado de Santa Catarina é uma importante região produtora de batata semente, ao passo que em São Paulo os produtores realizam ambas as tarefas (Junqueira, 1997).

A produção da batata está distribuída nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul que representam 98% do total. A grosso modo, dentro de cada estado há duas regiões nas quais o produto predomina. A produção vem crescendo ao longo do tempo, passando de 1,9 milhões de toneladas em 1980 para 2,6 milhões em 1997.

O segmento produtor destaca-se também em seu ambiente organizacional. Cada região produtora tem sua associação, todas elas associadas à Associação Brasileira da Batata (ABBA), além das associações ligadas aos produtores de semente (ANAB). É o único segmento no sistema que tem associações específicas para o produto. Os demais (segmento distribuidor), têm órgãos de representação do setor, não exclusivos da batata.

O produtor pode comercializar sua batata de duas formas:

- Para batata consumo – é a transação denominada de T2 que será analisada no decorrer do texto;
- Para indústria – fabricação de batatas desidratadas (tipo *chips*), batatas palito (fritas semiprontas e congeladas) e purê desidratado (para nhoque, por exemplo).

As compras da indústria variam conforme o produto final. Para produtos mais elaborados (batata tipo *chips*) exigentes em qualidade, variedade e padronização, a indústria se fornece via contrato junto

aos produtores. Em linhas gerais, define-se preço e qualidade do produto. Já a indústria de purês, menos exigente em qualidade, compra direto do produtor ou do atacadista, predominando a governança via mercado.

O segmento industrial pode comercializar seu produto nos supermercados ou via o segmento de refeições “fora do lar” (restaurantes e *fast food*). Vale lembrar que essas duas transações merecem um novo trabalho de pesquisa. Há grande diferenças nos atributos das transações entre indústria-supermercado, indústria-restaurantes e indústria-*fast food*.

A comercialização da batata *in natura* se dá em diversas formas. Na cidade de São Paulo há três rumos:

- Via CEASA's com forte participação do entreposto terminal de São Paulo (CEAGESP);
- No mercado cerealista (Mercado Santa Rosa);
- Na “Pracinha” (Praça São Vito).

É objeto deste trabalho analisar apenas a primeira transação porque o CEAGESP é o principal fornecedor dos supermercados. Os outros dois mercados são totalmente informais e, muitas vezes, se prestam para abastecer também os atacadistas do CEAGESP. Estima-se que 60% da batata que chega em São Paulo passa pelos mercados informais (Junqueira, 1996) e o restante via entreposto. Mas não existem dados sobre os volumes adquiridos pelos atacadistas do CEAGESP nos mercados informais.

Os mercados informais têm grande importância na formação do preço diário. Eles são organizados por corretores que negociam os caminhões que chegam das regiões produtoras. De acordo com a oferta de produto e procura dos compradores, o preço se forma e serve de parâmetro para os atacadistas do CEAGESP durante todo o dia.

Os mercados informais e parte da comercialização do CEAGESP destinam-se às feiras livres, armazéns, sacolões para ser consumido *in natura* e, aos restaurantes e *fast foods* para chegar ao consumidor já processado. A última transação (T1) se dá entre os atacadistas e os supermercados. Segundo declarações dos atacadistas e da Associação Brasileira dos Supermercados (ABRAS), os supermercados utilizam cerca de três fornecedores fixos de batata. Os atacadistas podem ter vários supermercados como clientes mas são vendedores cativos para eles.

## Transação 1

### Características da Transação

A transação 1 (T1) refere-se às vendas de batata *in natura* do atacadista aos supermercados. As especificidades de ativo do atacadista são de três tipos: capital humano, ativo físico e temporal. A primeira especificidade refere-se ao conhecimento específico da atividade e a experiência adquirida de atuação no negócio (“*learning by doing*”, segundo Williamson 1996). Em outras palavras, equivale dizer que a pessoa do atacadista não pode ser substituída por outra qualquer sem prejuízo de eficiência na transação.

A segunda especificidade é a aquisição do direito de propriedade de usufruir do *box* (pedra) no CEASA. Há dois fatores que tornam essa especificidade relevante: o custo de obtenção do *box* e o nível de influência e penetração para conseguir adquiri-lo. Em outras palavras, não basta ter capital para comprá-lo, é preciso conhecer os caminhos informais para realizar essa aquisição.

Por fim, o atacadista defronta-se com a especificidade temporal, considerada menos relevante que as duas anteriores. Apesar de a batata perder qualidade rapidamente, como seu giro é diário, nem sempre ele enfrenta problemas dessa natureza.

Do ponto de vista do supermercado, verifica-se novamente a especificidade temporal e, mais importante, especificidades locacional e relacionada à marca. Na perecibilidade vale o mesmo argumento do atacadista: o supermercado também tem giro rápido minimizando os problemas de perda de qualidade.

As outras duas especificidades são muito importantes porém não estão associadas diretamente à batata. Ambas dizem respeito ao conjunto de produtos comercializados pela loja e pela rede de supermercados. As altas especificidades locacional e relacionada à marca estão diluídas pelo grande número de itens comercializados. A especificidade locacional refere-se à localização adequada da loja, que é um dos determinantes dos resultados das vendas dos produtos. A especificidade da marca é a imagem que o supermercado desfruta junto aos seus clientes. A transação é altamente freqüente pois ocorre diariamente, mas está sujeita a diferentes incertezas nos agentes. O atacadista defronta-se com o risco de interrupção da compra dos supermercados. Tendo em vista que o atacado trabalha com giro de vendas, perder um grande cliente compromete de imediato

seu desempenho. Há fortes barreiras à entrada no fornecimento aos supermercados. Existem condições desde prazos de pagamento até a necessidade de se oferecer o produto gratuitamente por um período, além das exigências de qualidade e preço.

Para o supermercado os riscos são na qualidade do produto e na sua disponibilidade. Os supermercados não podem ficar sem batata para oferecer ao consumidor e, mais além, esse produto deve ser da melhor qualidade possível.

O atacadista tem a seu favor grande disponibilidade de informações sobre preços (ao produtor, no atacado e no varejo), volume ofertado e qualidade. Ele conhece as regiões produtoras, quando as safras começam e que qualidade de produto tendem a oferecer. Já o supermercado, conhece as preferências do consumidor. Considerando que o consumidor é pouco exigente na compra de batata *in natura*<sup>4</sup>, essa informação perde relevância qualitativa.

### Formas de Governança e Arranjos Contratuais

As transações observadas apontam para uma estrutura de governança híbrida com contratos implícitos. Não há formalização entre as partes mas verifica-se que os supermercados têm fornecedores constantes, que não são substituídos facilmente e que suprem, quase que diariamente, as lojas em volumes definidos de acordo com a demanda. Dados os atributos já definidos anteriormente, essa estrutura de governança é eficiente e apresenta vários incentivos para que a transação ocorra dessa forma. Em primeiro lugar, o supermercado precisa de garantias quanto à qualidade, disponibilidade do produto e regularidade de entrega. Essas características fazem com que o custo de cotação diária do produto e os riscos envolvidos tornem-se muitos elevados caso ele não tenha fornecedores cativos. Além disso, os supermercados impõem barreiras à entrada visando selecionar seus fornecedores. Uma das condições é que o atacadista baixe seus preços nos momentos de promoções de seu produto. Em troca, o supermercado garante que comprará daquele fornecedor o ano todo.

<sup>4</sup> O consumidor brasileiro escolhe batata pela cor e tamanho, não se preocupando com o melhor uso do produto. Variedades diferentes de batata se prestam para diferentes fins (fritura, cozimento, etc.).

Por meio desse contrato, o atacadista garante a colocação de seu produto em grandes volumes mantendo seu giro de vendas. Mesmo diante da necessidade de baixar o preço nas promoções, o atacadista garante suas vendas por um longo período de tempo. Vale lembrar também que o supermercado é um cliente de baixo risco de inadimplência, em comparação com clientes menores (feirantes, pequenos restaurantes, etc.).

O supermercado tem ainda a seu favor os controles que o contrato exerce sobre o atacadista: reputação e falta de penalizações à quebra contratual. Dado o grande poder de barganha dos supermercados e as barreiras à entrada já mencionadas, a manutenção da reputação do atacadista funciona como salvaguarda para o cumprimento do contrato. Considerando que o atacadista depende do supermercado para manter seu giro de vendas, a livre barreira à saída do supermercado leva o primeiro a seguir as especificações deste último.

Relacionando os incentivos e controles analisados aos atributos das transações, verifica-se que as especificidades dos ativos têm maior importância relativa para os atacadistas do que para os supermercados. Nesse sentido, a estrutura de governança mais eficiente para o atacadista é a definição de contratos formais especificando volumes e qualidade. Mas, dado o poder de barganha do supermercado e a diluição dos seus ativos específicos nos itens vendidos, a transação entre eles é governada por contratos informais, motivada pela ação do supermercado.

Apesar das incertezas de qualidade e quantidade relacionadas ao supermercado, os riscos de interrupção na comercialização do atacadista são maiores.

Em resumo, a especificidade dos ativos e a incerteza são maiores para os atacadistas do que para os supermercados. Assim, o primeiro busca formalizar o contrato e o segundo o mantém implícito fazendo uso de seu poder de barganha.

### Transação 2

#### Características da Transação

A transação 2 (T2) refere-se às compras de batata efetuadas pelo atacadista junto ao produtor rural. As especificidades de ativo do atacadista, para esta transação, são de duas naturezas: de capital humano e de ativo físico. A primeira refere-se ao conheci-

mento da atividade atacadista e do mercado da batata adquirido pelo atacadista através da sua experiência no negócio. A segunda refere-se à necessidade de aquisição de um *box* no CEASA, cujas implicações vão além do custo monetário apenas, conforme explicado anteriormente. Diferentemente de transação T1, aqui o atacadista não defronta-se com especificidade temporal, uma vez que não compra batata do fornecedor se não tiver perspectivas de vendê-la rapidamente. Em boa parte das vezes ele somente compra a batata após tê-la negociado na outra ponta.

O produtor, por sua vez, apresenta especificidades de capital humano e de ativo físico medianas e alta especificidade temporal. A especificidade de capital humano refere-se à experiência no cultivo da batata, que utiliza práticas largamente difundidas e que não exigem, necessariamente, conhecimentos técnicos sofisticados. A especificidade de ativo físico também não é elevada uma vez que esta cultura não é perene, possuindo ciclo produtivo curto (aproximadamente 120 dias) e o tipo de terreno utilizado presta-se bem a outras culturas alternativas. A especificidade temporal, por sua vez, é significativa. A comercialização da batata deve ser efetuada num prazo relativamente curto (poucas semanas) sem o que o produto passa a apresentar alterações nas suas características (escurecimento, aparecimento de brotos, etc.) levando à perda do seu valor. Além disso, sua armazenagem é problemática devido ao seu grande volume.

Vale lembrar que as especificidades de capital humano e ativo físico não são homogêneas para todo o segmento produtivo. À medida que o produtor se especializa e faz investimentos idiossincráticos (máquinas para plantio e colheita, máquinas para lavagem e classificação, etc.) ambas as especificidades crescem. Mesmo assim, comparativamente à especificidade de ativo temporal, essas duas têm menor importância relativa.

A produção agrícola, com muita frequência, depara-se com alto nível de especificidade temporal ligada às características climáticas e do solo de determinada região adequada a culturas específicas. Tal não é o caso da batata que apresenta bom desempenho em diversas regiões com características climáticas e de solo bem distintas, conforme atesta a considerável dispersão de sua produção entre várias regiões bastante diferenciadas do país (Paraná, Minas Gerais, São Paulo, Santa Catarina, entre outras).

Com relação à frequência, esta transação é altamente recorrente para o atacadista, cujas compras

de batata são diárias. Já para o produtor a frequência é menor, concentrando suas transações na época da colheita, ou seja, de 3 a 4 períodos por ano.

No que diz respeito às incertezas, para o atacadista elas relacionam-se à qualidade do produto comprado, uma vez que parte das compras são feitas por telefone e existe a possibilidade de que a batata comprada não corresponda à prometida. Mas mesmo neste caso, o atacadista encontra-se protegido pois somente paga o preço da batata efetivamente recebida. Para o produtor as incertezas referem-se à demanda por parte dos varejistas, com relação a preços, quantidades e variedades. Esta situação deve-se ao seu limitado acesso a essas informações em posse dos atacadistas que as manipula em seu proveito. Os atacadistas buscam informações sobre a produção através de “olheiros”, geralmente recrutados entre os corretores da mercadoria na região produtora. Atacadistas maiores contam com funcionários contratados exclusivamente para percorrer as regiões produtoras em busca de informações e para desenvolvimento de relacionamentos.

### **Formas de Governança e Arranjos Contratuais**

As transações verificadas entre os atacadistas e os produtores apresentam três formas de governança distintas – uma de mercado e duas híbridas - relacionadas às peculiaridades das transação.

A forma de governança via mercado refere-se, em sua maior parte, às transações envolvendo batatas de baixa qualidade ou pequenos volumes ou, ainda, a transações esporádicas (não-recorrentes). Esta forma de governança relaciona-se, ainda, ao destino a ser dado ao produto pelo atacadista. Boa parte destas transações envolvem batatas destinadas aos clientes “não-supermercado” ou a pequenos supermercados de periferia, menos exigentes em relação à qualidade do produto e à regularidade da sua disponibilidade.

As formas híbridas de governança são observadas entre os atacadistas e os produtores de batata de qualidade superior. Devido à necessidade de obtenção de batata de alta qualidade de maneira recorrente, para atender às necessidades dos supermercados, o atacadista busca arranjos contratuais informais que permitam a diminuição da sua incerteza em relação ao produto (qualidade e disponibilidade). É interessante notar, como já afirmado anteriormente, que os contratos entre atacadista e su-

permercado apresentam como principal salvaguarda a presença de elevadíssimos riscos reputacionais com a conseqüente necessidade de sinalização de regularidades, principalmente por parte do atacadista. Portanto, o atacadista procurará reduzir as incertezas ligadas ao fornecimento a fim de cumprir os acordos firmados na outra ponta (T1).

Estes arranjos híbridos são de dois tipos: contratos implícitos de fornecimento e parceria na produção. Os primeiros geralmente são estabelecidos com os produtores que possuem melhor qualidade e homogeneidade do produto. Os produtores enviam o produto sem necessidade de grandes negociações, uma vez que têm a compra do produto pelo atacadista assegurada para tudo o que lhe for enviado. O preço é determinado somente quando o produto chega ao atacadista, que o compra pelas condições vigentes no mercado para aquele dia. Sendo assim, estes contratos implícitos possuem mecanismos de adaptação para situações não conhecidas *ex-ante*. Novamente, o que se vê nesta situação são salvaguardas ligadas ao risco reputacional. Apesar não haver nenhum tipo de penalidade para o caso do atacadista não comprar o produto, este não o faz pois a ele interessa receber de maneira regular produtos de boa qualidade. Da mesma maneira, o produtor, ao enviar o produto sem conhecer as condições de preço, sabe que o atacadista pagará o preço adequado às características do produto de acordo com as condições do mercado. O atacadista, na realidade, chega a pagar um preço superior à média do mercado para produtores que entregam sua produção dentro das especificações esperadas e com os quais relacionam-se de maneira regular e repetidamente.

Estes contratos implícitos possuem salvaguardas de natureza reputacional apenas, oferecendo incentivos (regularidade, qualidade, preços “premium”, etc.) à manutenção dos acordos e penalizando descumprimentos com a interrupção da relação e sua divulgação para o mercado. Como mencionado anteriormente, os contratos possuem mecanismos de adaptabilidade (principalmente referentes a preço, em relação às condições do mercado e à qualidade) chamadas por Williamson (1996 ap. cit., p.103) de adaptação via cooperação (tipo C). Estes contratos informais ou implícitos são mais prováveis de existirem em situações onde o relacionamento é de longo prazo e repetido, como é o caso aqui.

A outra forma de estrutura relacional encontrada, de parceria na produção, está mais próxima das formas hierarquizadas de governança apresentando, inclu-

sive, mudanças nos direitos de propriedade. Na parceria o atacadista fornece ao produtor os insumos (sementes, defensivos e adubos) necessários à produção em troca de em percentual da batata produzida (o atacadista garante, ainda, a compra do restante da produção aos preços vigentes na época da colheita). Dessa maneira, o atacadista busca interferir no processo produtivo com o objetivo de obter maior garantia de disponibilidade de produto de alta qualidade, ao mesmo tempo em que busca maiores retornos financeiros. O produtor, por sua vez, obtém financiamento para sua produção com quitação em produto, dividindo assim os riscos de flutuação de preço e de quebra da safra com o atacadista, ao mesmo tempo em que garante o escoamento da produção. Apesar de fornecer incentivos óbvios aos agentes da relação, esta forma de governança, exige algum tipo de controle da produção, por parte do atacadista, com seus inerentes custos e dificuldades. Vale comentar os riscos reputacionais aos quais estão sujeitos os produtores no caso de quebra contratual de ambos os contratos. Essa quebra pode ser de duas formas: não entrega de produto (ou em menor quantidade que o combinado) ou entrega de um produto com qualidade abaixo da estipulada. A principal punição recebida pelo produtor diante de um comportamento oportunista são as dificuldades criadas para comercialização futura. Em outras palavras, um produtor que age oportunisticamente com um atacadista passa a ser “mal visto” em todo o CEAGESP.

A discussão desenvolvida neste capítulo está resumida nos quadros 1 e 2 anexos. Neles são apresentados resumidamente os atributos das transações analisadas e as estruturas de governança observadas e esperadas.

## CONCLUSÕES

A análise das transações enfocadas neste trabalho sugere que os consumidores estão cada vez mais exigentes quanto à qualidade e procedência dos produtos agrícolas. O mercado da batata, pouco a pouco, vai procurando diferenciar seu produto em resposta às necessidades e desejos dos consumidores levando a uma crescente segmentação deste setor. Esta segmentação pode ser verificada pelo crescimento da participação de mercado de novas variedades de batata (binge, p. ex.), assim como o aparecimento de uma ampla gama de novos produtos com batata processada (semi-preparadas, con-

geladas, etc.). Assim, os supermercados também são forçados a aumentar o nível de exigência junto aos seus fornecedores de batata *in natura*. Custance e Parsons (1996) mostram que a mesma tendência de diferenciação e segmentação vem ocorrendo no SAG da batata do Reino Unido.

Esta movimentação na ponta consumidora, portanto, cumpre um papel crucial no aumento da importância das significativas incertezas envolvidas na produção agrícola para a determinação das formas de governança. Os agentes do sistema agroindustrial passam a caminhar em busca de arranjos contratuais que diminuam as dúvidas quanto à disponibilidade dos produtos de alta qualidade que o consumidor crescentemente exige. Além disso, maiores exigências quanto ao produto e, portanto, na sua produção podem ser interpretadas como um aumento na especificidade de ativos, que também leva a formas de governança que forneçam possibilidades de adaptação cooperativa e mais distantes da governança via mercado.

O que se observa, portanto, é que as formas de governança observadas nas transações em estudo são consistentes com o que prediz a economia dos custos de transação. Novos estudos, no entanto, utilizando maior quantidade de informações poderão trazer mais luzes à questão da arquitetura do SAG da batata no Brasil.

## BIBLIOGRAFIA

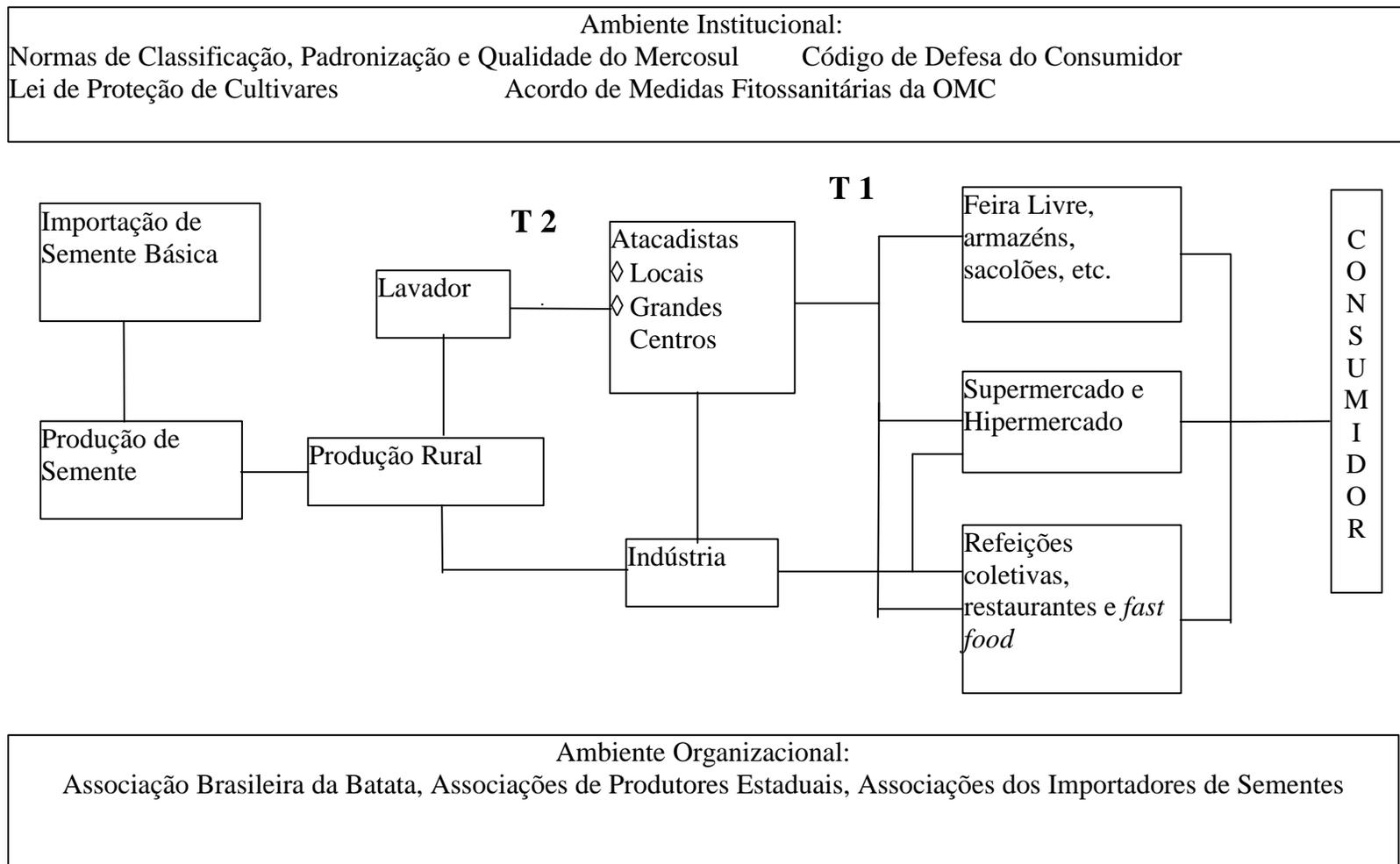
- BOTEON, M.** (1997). Sistema Agroindustrial de Frutas Cítricas Destinadas ao Mercado Interno. Trabalho de conclusão de curso. Coordenação e Gestão de Sistemas Agroindustriais. Prof. Decio Zylbersztajn-FEA-USP.
- CUSTANCE, P. e PARSONS, S.** (1996). The Transfer of Potato Quality Information to British Potato Growers. Proceedings of the 2nd International Conference on Chain Management in Agri- and Food Business. Wageningen Agricultural University, Maio, pp: 351-363.
- JANK, M. S.** (1997). Competitividade do *Agribusiness* Brasileiro: Discussão Teórica e Evidências no Sistema Carnes. Universidade de São Paulo (Tese de Doutorado).
- JOSKOW, P.L.** (1993). Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships: Empirical Evidence. *in* Williamson, O. e Winter, S.G. The Nature of the Firm. Oxford University Press.
- JOSKOW, P.L.** The New Institutional Economics: Alternative Approaches. *Journal of Institutional Economics (JITE)*. 151/1 (1995): 248-259.
- JUNQUEIRA, A.H. et alii** (1997). Repensando a Agricultura Paulista: Cadeia Produtiva das Hortaliças. Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo.
- LOADER, R.** (1996). Transaction Costs and Relationships in Agri-Food Systems. Proceedings of the 2nd International Conference on Chain Management in Agri- and Food Business, Wageningen Agricultural University, pp. 417-429.
- MAHONEY, J.T.; CRANK, D.A. e LAJILI, K.** (1994). Spot Markets, Vertical Contracting, and Vertical Financial Ownership: Competition Among Organizational Forms. Conferece "Interactions between policies and private strategies in the food industries. Monreal, Canada.
- NEVES, M.F.** (1995). Sistema Agroindustrial Cítrica: Um Exemplo de Quase Integração no *Agribusiness* Brasileiro. Tese de Dissertação (FEA/USP), São Paulo, 116p.
- PIRRONG, S.C.** (1993). Contracting Practices in Bulk Shipping Markets: A Transactions Cost Explanation. *Journal of Law and Economics*. v. XXXVI, outubro, pp. 937-976.
- SHELMAN, M.L.** (1991). The *Agribusiness* Systems Approach: Cases and Concepts. Proceedings of the International *Agribusiness* Management Association Inaugural Symposium. March 3-5.
- WILLIAMSON, O.** (1985). The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracts. The Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O.** (1995). Mechanisms of Governance. New York: Oxford University Press, 429 pp.
- ZYLBERSZTAJN, D.** (1995). Estruturas de Governança e Coordenação do *Agribusiness*: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições. Tese de Livre-Docência, Departamento de Administração, FEA/USP, 238p.
- ZYLBERSZTAJN, D.** (1996). Governance Structures and *Agribusiness* Coordination: a Transaction Cost Economics Based Approach. *In* Goldberg, R. (ed.). Research in Domestic and International *Agribusiness* Management. V. 12, London, England (I).
- ZYLBERSZTAJN, D. e FARINA, E.M.M.Q.** (1997). Agri-Systems Management: Revent

Developments and Applicability of the Concept. Anais do I Workshop sobre Agri-Chain Management. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, novembro.

**ZYLBERSZTAJN, D. e LAZZARINI, S.G.** (1997). On the Continuity of Contracts: A study of the Brazilian Seed Industry. Apresentado na Conferência Inaugural da Sociedade Internacional da Nova Economia das Instituições. Saint Louis, EUA.

**ZYLBERSZTAJN, D. et al.** (1993). O Sistema Agroindustrial do Café: Um Estudo da Organização do *Agribusiness* do Café visto como a Chave da Competitividade. Editora Ortiz, Porto Alegre.

**FIGURA 1 - Delimitação do SAG da Batata**



**QUADRO 1 - Atributos das Transações**

Transação		Atributos da Transação			
		Especificidade de Ativos	Frequência	Incerteza	Informação
T1	Atacadista	Capital humano ↑ Ativo físico (Ceagesp) ↑ Temporal →	Alta (diária)	Interrupção da compra	Alta disponibilidade: preço, volume ofertado e qualidade
	Supermercado	Temporal → Locacional ↑ Marca ↑	Alta (diária)	Disponibilidade do produto Qualidade	Alta disponibilidade: preferências do consumidor
T2	Atacadista	Capital humano ↑ Ativo físico (Ceagesp) ↑	Alta (diária)	Qualidade	Alta disponibilidade sobre demanda do varejo e preços ao produtor
	Produtor	Capital humano → Ativo físico → Temporal ↑	Por safra (por volta de 3 vezes ao ano)	Demanda (preço, volume e variedade)	Baixa disponibilidade generalizada

Legenda:

T1 – Atacadista x Supermercado

T2 – Produtor rural x Atacadista

↑ - alta

→ - média

QUADRO 2 - Estruturas de Governança

Transação	Estrutura Observada	Incentivos	Controles	Estrutura Esperada	Observações
T1	Híbrida / Contratos implícitos	Regularidade das transações Supermercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantia de qualidade</li> <li>▪ Garantia de disponibilidade de produto</li> <li>▪ Diminuição de custos de cotação</li> <li>▪ Garantia de preços baixos na época das promoções</li> </ul> Atacadista: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantia de colocação do produto em grandes volumes e com grande giro</li> <li>▪ Diminuição de risco de inadimplência</li> </ul>	Atacadista: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reputação</li> <li>▪ Falta de penalizações à quebra contratual.</li> </ul>	Híbrida	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nível de k para ambos não justifica a formalização dos contratos.</li> <li>▪ Alto k do supermercado é diluído pelo grande número de itens comercializados, não tendo um k significativo exclusivamente para as transações com batata.</li> <li>▪ atacadista gostaria de contratos mais formais com os supermercados, mas não com o resto.</li> </ul>
T2	Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reputação</li> </ul>	Mercado	
T2	Contratos implícitos	Produtor: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preço “premium” pelo produto.</li> </ul>	Produtor: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comparação do preço pago e o preço de mercado</li> </ul>	Híbrida	
T2	Parceria	Atacadista: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantia de suprimento de produto com qualidade e vantagens no preço.</li> </ul> Produtor: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financiamento da produção.</li> <li>▪ Garantia de colocação do produto.</li> </ul>	Atacadista: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controle sobre a produção.</li> </ul>	Híbrida	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento do grau de exigência dos consumidores e, por consequência, dos varejistas aumenta a especificidade do produto levando à busca de governanças não-mercado.</li> </ul>