



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

**ESTRATÉGIA E COORDENAÇÃO NO SETOR AGROINDUSTRIAL:  
UMA ABORDAGEM NEO-INSTITUCIONALISTA DAS ESTRATÉGIAS  
DE SUPRIMENTO DE UM MOINHO PAULISTA**

**BRUNO BENZAQUEN PEROSA; LUIS FERNANDO PAULILLO;**

**UFSCAR**

**SAO CARLOS - SP - BRASIL**

**bruno@perosa.com.br**

**APRESENTAÇÃO SEM PRESENÇA DE DEBATEDOR**

**SISTEMAS AGROALIMENTARES E CADEIAS AGROINDUSTRIAIS**

**Estratégia e Coordenação no setor agroindustrial: uma abordagem  
neo-institucionalista das estratégias de suprimento de um moinho  
paulista**

**Grupo de Pesquisa: Sistemas Agroalimentares e Cadeias Agroindustriais**

**Resumo:** *Aportes teóricos oriundos do neo-institucionalismo têm sido amplamente utilizados na análise de cadeias agroindustriais brasileira nos últimos anos. Concentrando-se nas relações verticais entre agentes econômicos, a Economia dos Custos de Transação (ECT) propõe um modelo de análise que explora a forma como compradores e vendedores fazem suas escolhas organizacionais buscando minimizar os custos de transação. Essas escolhas, denominadas estruturas de governança no jargão ECT, seriam feitas com base em características específicas da transação, aqui chamadas atributos das transações.*

*Buscando explicar as relações que se formam entre os atores de um mesmo segmento produtivo, o aporte de Redes de Poder auxilia na investigação das dinâmicas organizacionais presentes em um determinado setor. Dessa forma, o modo como os atores privados se relacionam entre si, com suas associações de representação e com as agências governamentais são explorados buscando identificar que elementos determinam a capacidade de um ator coordenar e exercer influência nas operações da cadeia produtiva ou na formulação de políticas públicas e privadas para o setor.*

*Apresentando uma boa capacidade descritiva e normativa, esses dois aportes possibilitam o entendimento das estruturas organizacionais e dos processos de decisão de um determinado setor.*

*Este artigo buscara a integração dos dois aportes acima mencionados com o objetivo de analisar as estratégias de compra de trigo por um moinho atuante no estado de São Paulo. Assim, serão analisadas tanto as relações dessa empresa com seus fornecedores (tradings, produtores e cooperativas) no que se veio a chamar coordenação vertical, como as relações com os demais moinhos e associações de representação que atuam no setor, a chamada coordenação horizontal. Este trabalho defende que a análise dessas formas de coordenação auxilia no entendimento de como a empresa estudada traçou suas estratégias de compra de trigo.*

## **1. Introdução**

A forma como as empresas traçam suas estratégias envolve considerações em vários campos de conhecimento. Além de questões ligadas diretamente às atividades produtivas da firma, também devem ser consideradas variáveis no nível meso e macro analítico. No primeiro poderiam ser incluídas as relações de mercado da firma com os agentes atuantes em seu mercado fornecedor e de distribuição e até mesmo com seus concorrentes e entidades representativas; e no nível macro, estariam as variáveis macroeconômicas e as políticas governamentais de incentivo e regulação aplicadas ao setor de atuação da firma. A bibliografia classifica essas questões como variáveis do ambiente institucional.

Os aportes teóricos oriundos do institucionalismo têm dedicado grande atenção a tais temas. Em suas mais variadas correntes, essa escola busca entender a importância das instituições sobre o comportamento dos agentes seja na economia, na sociedade ou nas relações políticas.

A partir dos anos 70 começa a se desenvolver o que se veio a chamar neo-institucionalismo, um conjunto de correntes teóricas que incorporava elementos dos estudos institucionalistas clássicos à novas metodologias de análise. Tais referenciais vêm sendo amplamente aplicados em estudos dos mais diversos setores econômicos.

Captando elementos das três correntes básicas do neo-institucionalismo (histórica, sociológica e econômica), aportes teóricos como a Nova Econômica Institucional (NEI) e as Redes de Poder vêm oferecendo um ferramental bastante eficiente na análise e prescrição de políticas que visam aumentar a eficiência e a competitividade das cadeias.

No setor agroindustrial em específico, a NEI vem obtendo grande sucesso principalmente através da Economia dos Custos de Transação (ECT) que se dedica à análise

na esfera micro e meso econômica buscando identificar e analisar as estruturas de governança (contratos) que regulam as transações econômicas. Demonstrando um forte poder explicativo e relativa simplicidade teórica, a ECT vem sendo amplamente utilizada em estudos de competitividade que em sua maioria culminam na implementação de políticas públicas e ações privadas que visam minimizar os custos de transação através de mecanismo de redução de incerteza e do oportunismo. A forte capacidade prescritiva desse referencial também merece destaque.

O referencial de Redes de Poder também se mostra bastante eficiente na análise de coordenação e das interações ocorridas entre os agentes econômicos e sociais. As relações formadas entre agentes econômicos através de entidades de representação ou associações comerciais são profundamente analisadas nesse aporte. Também são fortemente exploradas as interações desses agentes e dessas associações com as agências governamentais que regulam o setor.

Ambos os aportes acima mencionados se dedicam, através de metodologias diversas, a estudar as interações e a coordenação entre os agentes econômicos. O presente artigo buscará uma análise comparativa desses referenciais ressaltando seus pontos fortes e fracos, numa tentativa de integração teórica. Com esse objetivo, será feito um estudo de caso sobre uma empresa de moagem atuante no estado de São Paulo. Esse estudo buscará aplicar de forma integrada os aportes teóricos acima citados com o intento de analisar as relações dessa empresa com seus fornecedores e entidades setoriais e quais influências teriam essas relações sobre as estratégias adotadas pela empresa.

O artigo estará dividido em cinco sessões. Na primeira está a presente introdução. Na segunda será apresentada a Economia dos Custos de Transação. Na terceira sessão será apresentada a metodologia das Redes de Poder. Uma quarta sessão constará da comparação entre esses referenciais e suas aplicações no estudo de cadeias agroindustriais. A quinta sessão apresentará uma breve contextualização do setor tritícola brasileiro e o estudo de caso. Este estudo será feito a partir de um questionário respondido pelo funcionário encarregado do abastecimento dessa empresa.

## **2. Economia dos Custos de Transação (ECT)**

A Economia dos Custos de Transação é classificada como um ramo da já mencionada Nova Economia Institucional (NEI). A NEI se originou do neo-institucionalismo sendo composta basicamente por elementos da vertente da escolha racional, apesar de nos últimos anos vir incorporando elementos das correntes histórica e sociológica.

Entre os trabalhos pioneiros da ECT merecem destaque as teses desenvolvidas por Williamson (1975; 1979; 1985) que buscaram demonstrar a natureza dos custos de transação em diversos setores da economia. Os custos de transação podem ser definidos como custos de negociar, obter informação, monitorar desempenho, redigir e garantir o cumprimento dos contratos (Williamson, 1985). Essa linha se tornou o principal pilar da ECT apesar de não ser a única. Outra corrente relevante é a chamada Economia dos Custos de Mensuração liderada pelos trabalhos de Barzel (1982). A ECT aqui analisada não englobará esta corrente se atendo a corrente mais tradicional, originada nos trabalhos seminais de Williamson.

A unidade de análise desse referencial é a transação em si. Interessa aos pesquisadores que utilizam a ECT compreender os processos de adaptação que os atores enfrentam nas mais distintas transações, sejam menos institucionalizadas e estruturadas em torno de um mercado livre (spot), sejam mais institucionalizadas e necessitadas de estruturações dos tipos contratuais e em última instância de integração vertical. Assim, a abordagem de ECT é rica em compreender as estratégias dos atores empresariais, especialmente as estratégias de grandes grupos econômicos do oligopólio.

Debruçando-se sobre as questões microeconômicas, a ECT busca analisar como se estabelecem os mecanismos que norteiam as transações econômicas, denominados “estruturas de governança”. Para tal, são analisados os atributos das transações econômicas. Williamson (1985) divide os atributos em quatro dimensões básicas: oportunismo, frequência, incerteza e especificidade dos ativos. Cada uma dessas características irá determinar qual a estrutura de governança mais adequada para cada tipo de transação. As dimensões oportunismo e incerteza são bastante semelhantes. Baseadas nas premissas da racionalidade limitada e da assimetria de informação, conclui-se que os contratos são invariavelmente incompletos não sendo possível, mesmo para o agente mais bem informado, prever todas as situações futuras e assim se precaver através de normas contratuais. A frequência é outra variável importante a ser considerada. Quanto mais frequentemente ocorre uma transação, mais os agentes envolvidos se esforçarão em cumprir o acordado de forma a manter uma boa reputação e não sofrer sanções no futuro. Por outro lado, transações pouco frequentes tendem a apresentar maior grau de oportunismo merecendo regras contratuais mais rígidas. A última dimensão das transações, a especificidade dos ativos, também apresenta grande influência na estrutura de governança adotada. Williamson (1991) propõe seis categorias de especificidades: especificidade locacional, especificidade de ativos físicos, especificidades de ativos humanos, ativos dedicados, especificidade de marca e especificidade temporal. Todas essas características se referem à especificidades dos negócios (ativos) e tem papel determinante nos custos das transações. A especificidade locacional, por exemplo, determina porque uma indústria processadora de frutas perecíveis dá prioridade a fornecedores mais próximos, reduzindo seus custos de transporte e armazenagem. Prosseguindo no mesmo exemplo, pode-se dizer que a indústria em questão também considera a especificidade temporal devido à alta perecibilidade da matéria-prima que utiliza. Nesse caso, a indústria vai depender de seus fornecedores podendo sofrer grandes prejuízos em caso de ações oportunistas. Tal situação poderia levar essa indústria a desenvolver contratos de longo prazo com os fornecedores e em caso mais extremos, até mesmo comprar as propriedades rurais e produzir sua matéria-prima (verticalização). As dimensões anteriormente citadas (incerteza, oportunismo e frequência) também seriam consideradas pela indústria para traçar sua estratégia. Esse raciocínio pode ser verificado na tabela abaixo:

Frequência/Especificidade	Não- Específicas	Mistas	Específicas
Ocasionais	Governança de Mercado	Governança Trilateral	Governança Trilateral
Recorrentes	Governança de Mercado	Contrato de Relação	Verticalização

Fonte: Adaptado de Williamson (1986)

A tabela acima “cruza” as dimensões frequência e especificidade das transações e propõe quatro formas distintas de estrutura de governança: governança de mercado, governança trilateral, contrato de relação, governança trilateral e verticalização. A primeira propõe as transações na esfera do mercado sem relações estreitas entre as partes. Esta se aplica a transações com baixa ou alta frequência mas cujos ativos envolvidos sejam pouco específicos. A governança trilateral seria uma forma de governança onde uma terceira parte é incumbida de monitorar e qualquer problema. Esta seria recomendada para transações pouco frequentes e de especificidade mista. As últimas duas formas de governança, contrato de relação e verticalização, são bastante semelhantes somente diferindo quanto ao nível de integração entre as partes. No contrato de relação, as partes mantêm sua autonomia sendo adequadas para transações frequentes, mas cuja especificidade não é tão elevada. A

verticalização se aplica quando as transações são extremamente específicas e recorrentes. Nesse caso, como no exemplo citado da indústria processadora de frutas, os riscos envolvidos na transação podem ser tão elevados que se torna vantajoso a integração total da outra parte (verticalização).

Dessa forma a ECT oferece uma importante ferramenta para que as empresas possam construir suas estratégias visando reduzir os custos de transação. Essa análise na esfera microeconômica mostra-se bastante eficiente e com alta capacidade operacional. Porém, é preciso ressaltar que a ECT também tem se mostrado como uma importante ferramenta de análise no nível mesoeconômico. Assim, a ECT possibilita que se melhore a eficiência e a competitividade das cadeias através de ações coordenadas por parte de um ou de vários dos agentes envolvidos.

Ao tratar dos custos das transações, a ECT ressalta a importância da coordenação como um eficiente redutor de custos já que permite melhorar a eficiência dentro dos segmentos produtivos e com isso reduzir os custos internos, melhora a capacidade de adaptação (mais rápida) da cadeia às mudanças no ambiente institucional e diminui os custos decorrentes de conflitos entre fornecedores e consumidores da cadeia. Neste sentido Farina & Azevedo & Saes (1997, p. 178) afirmam que “...num ambiente de integração produtiva e de mercados, a capacidade de coordenação torna-se fundamental já que através desta, um sistema agroindustrial pode se adaptar mais rápido às mudanças de ordem legal, restritiva (por parte do consumidor) e tecnológicas”.

Uma característica importante da coordenação está no fato desta não ser “uma característica intrínseca dos sistemas produtivos, mas, sim, uma construção dos agentes econômicos” (Azevedo, 2000, p. 35). Essa “construção” se verifica no decorrer das transações entre os agentes.

Dessa forma, a coordenação se mostra como elemento fundamental na construção da competitividade de uma determinada cadeia. O fluxo de informação rápido e eficiente permite melhoras tanto no ambiente institucional, através da boa comunicação entre os agentes e as instituições públicas ou privadas que atuam no setor, como no ambiente tecnológico, pela adequação das tecnologias de um setor em função do restante da cadeia e, em última instância, do consumidor.

Como mostrado acima, a ECT tem em seu escopo de análise tanto no nível microeconômico, apontando as melhores estratégias para as empresas, como em nível mesoeconômico buscando a melhora na coordenação das cadeias e assim elevando sua eficiência sistêmica.

### **3. Redes de Poder**

Incorporando características da linha histórica e alguns elementos da linha da escolha racional do neo-institucionalismo, a abordagem de redes de poder (policy network) busca analisar o resultado do processo de interação estratégica entre os agentes públicos (Estado e suas agências) e privados (individuais e coletivos). Essa interação pode influenciar tanto na formulação e implementação das políticas públicas como na dinâmica de coordenação dessa rede. Em mercados com pouca intervenção estatal, essas redes determinarão como alguns atores privados conseguem exercer poder e influenciar os demais alterando a alocação de recursos na rede. Dessa forma, a coordenação via mercado acaba se subordinando à outros mecanismos onde as relações de poder afetam as decisões dos atores.

Ao analisar tanto características dos membros como das conexões, esse referencial capta elementos importantes na formação das redes e na forma como essas operam. A análise dessas características permite o entendimento da interdependência que se estabelece baseada na busca de recursos de poder. O termo “Recursos de Poder” pode ser entendido como todas

as formas de recursos que permitem aos atores interagir dentro da rede tais como recursos constitucionais, jurídicos, organizacionais, financeiros, políticos ou tecnológicos.

A análise de características dessas redes e dos agentes que a compõem é um dos principais enfoques desse referencial. Dowding (1995) aponta alguns elementos que caracterizam uma rede de poder:

**Tabela 1 – Redes de Poder: Característica dos Membros X Características das Conexões**

<b>Características dos membros</b>	<b>Características das conexões</b>
1. Conhecimento/Informação	1. Regras
2. Legitimidade	2. Centralidade
3. Habilidades direta e indireta para mudanças e busca de outros incentivos estruturais	3. Intensidade
4. Cooperação	4. Velocidade
5. Reputação	5. Formalidade/Informalidade

Fonte: Paulillo (2002), adaptação de Dowding (1995, p. 153)

Cada uma dessas características influenciará a capacidade de exercer poder de um ator e conseqüentemente a sua capacidade de intervir na coordenação uma determinada rede. Como ator podemos considerar um produtor, uma empresa ou mesmo uma entidade de representação tal como cooperativa ou associação de classe.

O conhecimento ou informação afeta a forma como cada agente se insere na rede já que sua capacidade de negociar e interagir com os demais membros esta subordinada a quantidade de informação que ele possua. Assim, a capacidade de um ator exercer influencia nas decisões de uma rede está diretamente ligada ao nível de informação que este detém em relação aos demais. A assimetria de informação se mostra como um dos principais fatores que afetam a coordenação via mecanismos de mercado. Quanto mais distorcida e irregularmente distribuída estiver a informação para os atores, menos efetivo será o sistema de preços em coordenar a produção e as transações. O acesso à informação representa um dos grandes filtros que norteiam a coordenação de uma rede.

A legitimidade também é necessária para que um determinado ator consiga exercer influência sobre os demais. Por legitimidade se entende o reconhecimento dos demais com relação à capacidade de um ator exercer alguma forma de poder sobre os demais. Segundo Habermas (1990) citado por Paulillo (1992), qualquer relação de poder precisa ser reconhecida como legítima por ambas as partes envolvidas para se tornar estável. No momento em que uma das partes não mais a considera legítima, esta relação tende a se deteriorar.

As habilidades diretas estão relacionadas com as habilidades próprias desenvolvidas pelo ator, como o controle da gestão e a integração vertical (Paulillo, 1992). As indiretas seriam habilidades advindas de condições naturais ou herdadas pelo ator que influenciam a forma como este se insere na rede. Essas duas formas de habilidade interferem na inserção e na influencia do ator dentro da rede.

O nível de cooperação seria relevante, pois permite que as relações se desenvolvam mais facilmente sem a necessidade de estruturas muito formalizadas. A questão da cooperação

se mostra fundamental na construção de redes entre atores cujo nível de poder é semelhante. As cooperativas de produtores agrícolas seriam um bom exemplo disso.

A reputação seria determinada pelos recursos de poder conquistados no passado que permitem a um ator se legitimar frente aos demais membros da rede. Assim, um ator que desempenha um papel de coordenação a um determinado tempo deve construir uma reputação frente aos demais de forma que estes desenvolvam uma relação de legitimidade e confiança em relação a sua capacidade de coordená-los.

Outro fator que impacta sobre a capacidade de coordenação dos atores é o tipo de conexão estabelecido entre ele e os demais. Essas características influenciam a forma de distribuição dos recursos de poder.

As regras seriam o ambiente institucional onde atuam os atores. São essas regras que regularão o comportamento dos atores. Os trabalhos de North (1993) têm demonstrado o impacto dessas regras sobre o comportamento dos atores. Este autor caracteriza essas instituições como as regras do jogo e os atores como os jogadores.

A centralidade seria o número de ligações que passam por um determinado ator. Atores cujo número de conexões é mais elevado que os demais possuem maior capacidade de coordenação já que mantém relações com um maior número de atores. Dessa forma, esse ator eleva seu poder de influir nas decisões da cadeia e se destaca como coordenador da rede. Um bom exemplo disso seriam as redes *top-down* onde uma empresa compradora coordena as ações de várias fornecedoras menores.

A intensidade estaria relacionada com a frequência com que as relações ocorrem entre os atores. Essa variável sinaliza o nível de dependência que os atores têm entre si. Em geral, um nível de intensidade mais elevado leva a um maior grau de dependência entre os atores. Além da “quantidade” de relações medida pela frequência, também se deve considerar a “qualidade” desse relacionamento. Essa variável está ligada ao nível de comprometimento existente entre os atores.

No caso de uma associação de representação, essa intensidade poderia mensurar o grau de envolvimento dos associados com a entidade. O número de reuniões poderia ser uma boa proxy dessa variável nesse caso. O nível de comparecimento às reuniões poderia mostrar a qualidade dessa relação, já que associados mais comprometidos tendem a comparecer mais às reuniões.

A formalidade das conexões pode variar de níveis mais elevados, como no caso de contratos extremamente rígidos e da integração vertical, até níveis mais informais como no caso de uma cooperação social. Quanto maior a formalidade, maior será a capacidade de coordenação do ator que poderá exercer seu poder respaldado por algum documento jurídico.

Van Waarden (1992) também apresenta um conjunto de variáveis que permitem a análise de uma rede. Para isso, este autor utiliza sete “dimensões” de rede: atores (número e tipo); funções (capacidade dos atores de interferir sobre o processo de decisão e de coordenar a alocação de recursos); estrutura (padrão das relações entre os atores podendo ser ordenado ou caótico dependendo da intensidade dessas relações); grau de institucionalização; regras de conduta (regras que norteiam a forma de agir dos atores baseadas nas percepções, interesses e estratégias dos atores); distribuição de poder (como o poder está equacionado entre os atores); e estratégia dos atores. Cada uma dessas dimensões situaria a rede analisada ao longo de um continuum que vai desde o corporativismo, com relações mais fechadas e integradas, até o pluralismo, com relações mais abertas e menos integradas (Paulillo, 2000).

A unidade de análise desse referencial é o poder ou a negociação entre os atores, preferencialmente os detentores de maiores recursos financeiros, tecnológicos, organizacionais, políticos, e jurídicos. Os agentes negociando esses recursos através da barganha podem oferecer uma pista interessante de como se efetivam normas, regras e

códigos de conduta em mercados e outros tipos de arranjos organizacionais (redes de empresas, cooperativas, associações de representação setorial, etc...).

Outra característica marcante desse aporte está no recorte horizontal utilizado. As redes aqui abordadas são formadas em sua maioria por agentes de um mesmo setor que buscam benefícios setoriais por meio de atuação junto a autarquias governamentais ou de ações coletivas junto a outros elos da cadeia. Essa forma de coordenação mais horizontal acaba tendo um forte impacto sobre as relações do setor com os demais elos da cadeia.

Os indicadores de coordenação desse aporte sinalizam a forma como os agentes de um mesmo elo se organizam. Um bom exemplo disso seria a forma como uma entidade de representação se relaciona com os agentes de um setor. Vários indicadores poderiam ser considerados nessa análise. Inicialmente, poderia ser considerada a intensidade das conexões como forma de medir a capacidade de coordenação dessa associação. Quanto maior o número de reuniões e o nível de comparecimento dos associados poder-se-ia inferir uma maior capacidade de coordenação dessa entidade. Outro indicador da capacidade de coordenação dessa associação poderia ser medido pela capacidade dessa em aglutinar os interesses dos diversos associados e assim desempenhar um papel relevante na implementação de políticas para o setor. Também se poderia considerar a centralidade. Uma associação que se relaciona com a maior parte dos atores da rede tende a elevar seus recursos de poder. A legitimidade dessa associação de representação também influi na sua capacidade de coordenar o setor. Uma medida interessante dessa variável seria a idade dessa entidade e o número de associações concorrentes no setor. Uma associação que não tem concorrentes e conta com a maior parte dos agentes do setor como seus associados, pode ser considerada legítima em sua função. Essa legitimidade terá influência direta na capacidade da entidade reivindicar interesses do setor junto aos órgãos governamentais.

As regras estabelecidas no setor também podem favorecer ou não a atividade de coordenação dessa entidade de classe. Em ambientes institucionais extremamente regulados, a atividade dos atores privados fica consideravelmente restrita às diligências dos órgãos governamentais. Nesse ambiente, as associações se mostram como um importante instrumento de aglutinação e representação dos interesses do setor junto a estes órgãos. Em ambientes menos regulados, o papel de aglutinação e representação das associações se esvazia substancialmente. Nesse caso, essas entidades devem oferecer outros serviços a seus associados.

#### **4. ECT e Redes de Poder: aplicações no estudo de cadeias agroindustriais**

Essa sessão se ocupará de comparar esses dois referenciais destacando suas aplicações no estudo de cadeias agroindustriais.

Um ponto interessante a ser analisado para melhor compreender as particularidades de cada um desses aportes teóricos é a forma como estes captam as relações entre os agentes econômicos.

A ECT tem a transação como unidade básica de análise. Conseqüentemente ela capta relações entre agentes que transacionam entre si, em outras palavras, fornecedores e compradores. Lazzarini et al (2001) classifica essa forma de relação como interdependência seqüencial. Essas relações seriam basicamente verticais ocorrendo entre agentes de diferentes elos da cadeia. Dessa forma, a ECT concentra seus esforços nas relações entre agentes que transacionam bens e serviços entre si, dando pouca importância a outras formas de troca que podem ocorrer entre agentes econômicos. As associações comerciais formadas entre agentes de um mesmo elo e que, portanto não transacionam bens e serviços, são um bom exemplo disso. Outras orquestrações de interesses também podem ser encontradas, como a troca de recursos jurídicos (orientações sobre ajuizamento de ações, melhora de contratos etc.), de

recursos políticos (participação em lobbies, envolvimento de organismos de pressão como associações, sindicatos e participação de parlamentares etc.) e de recursos organizacionais (redes intranet, utilização conjunta de terminais portuários, consórcios de fornecedores etc.). Segundo Schneiberg e Hollingsworth (1990), a ECT falha em explicar esse tipo de interação entre agentes que apesar de não transacionarem mercadorias e serviços, influenciam na forma como os agentes devem traçar suas estratégias e operar dentro das cadeias.

O referencial de Redes de Poder demonstra melhor capacidade em captar esse tipo de interação. A análise de redes se mostra mais atenta às relações horizontais entre agentes de um mesmo elo. Ao se debruçar sobre as relações de poder existentes nas redes, esse referencial explora as relações estabelecidas entre os atores no sentido de intervir na formação de preços e no volume produzido em uma determinada indústria. Os cartéis comerciais são um bom exemplo disso já que ao manipular os preços e a oferta de produtos distorcem o sistema de coordenação via mercado.

As relações entre agentes públicos e privados também recebem grande enfoque na análise de Redes de Poder. Como mencionado na sessão anterior, as relações entre as agências governamentais e os atores privados têm grande influência na forma como as cadeias operam. A simples presença do Estado na coordenação da cadeia acaba por alterar a forma como os atores privados se organizam e interagem entre si. A ECT também se mostra bastante deficiente em captar essas relações e suas conseqüências sobre a dinâmica das cadeias.

As deficiências acima citadas parecem não estar afetando a utilização da ECT no estudo de cadeias agroindustriais. Isso se deve em grande parte ao fato de que essas cadeias ainda apresentam certa linearidade desde a matéria-prima básica até o produto acabado. Segundo Batalha et al (2001), esta característica permite que o enfoque mais verticalizado, focado nas relações entre vendedores e compradores, se mostre bastante eficiente na identificação de gargalos e no incremento de competitividade. Em outros setores que utilizam tecnologias mais avançadas, como o de informática, por exemplo, essa característica linear não se observa. Nesses setores a perspectiva vertical de cadeias não oferece grandes benefícios e por isso, é pouco aplicada. Perspectivas de redes, ao captar tanto as relações verticais como horizontais, acabam tendo mais sucesso em estudos de competitividade desses setores.

Muitos estudiosos garantem que as cadeias agroindustriais estão seguindo esse mesmo caminho ficando cada vez mais difícil delimitar o espaço de análise através de uma perspectiva verticalizada de cadeias. Para estes, o referencial das redes tendem a substituir os referenciais com perspectiva vertical (cadeias).

As abordagens que utilizam a ECT no estudo de sistemas agroindustriais no Brasil, têm usualmente mesclado esse aporte com teorias da economia institucional e da organização industrial. Dessa forma, variáveis do ambiente institucional como a taxa de juros, câmbio, tarifas, estrutura de armazenagem e transporte, acabam sendo incluídos na análise. A organização industrial permite que se analisem questões relativas à estrutura do mercado e a estrutura de produção dos agentes. Assim, são incluídas variáveis de mercado como a concentração, barreiras à entrada, tarifas e variáveis da esfera produtiva como economias de escala e escopo, capacidade ociosa, etc... Esses aportes parecem estar suprindo boa parte das deficiências da ECT em captar elementos que não estão contidos exclusivamente na transação.

## **5. Estudo de Caso**

Esta sessão estará dividida em duas partes. Na primeira será apresentado um breve histórico da cadeia do trigo brasileira focando nas relações entre o setor moageiro e os produtores de trigo nacionais e estrangeiros (fornecedores). Em seguida será apresentado um estudo de caso sobre uma empresa atuante no setor de moagem no Estado de São Paulo.

### **5.1. A Cadeia do Trigo Brasileira – Historia de Regulação e Coordenação**

Vários estudos apontam a cadeia do trigo como uma das que mais foram reguladas pelo Estado. Essa atuação começou bem antes da industrialização pesada e da revolução verde na agricultura brasileira, pois já em 1944 é criado o Serviço de Expansão do Trigo (SET). Esse processo de intervenção estatal continuou e se intensificou a partir dos anos 60. Em 1967, é aprovado Decreto de Lei 210, pelo qual esse setor passou a ter suas operações completamente controladas pelos órgãos estatais, destacando-se aí o DTRIG (Departamento do Trigo) e a SUNAB (Superintendência Nacional de Abastecimento) (Mendes, 1994). Tal legislação atribuía enorme poder ao Estado, que controlava tanto as operações com o trigo nacional, como a importação do trigo estrangeiro e sua posterior distribuição para os moinhos brasileiros.

Para o setor agrícola da cadeia produtiva do trigo essa atuação do Estado era extremamente vantajosa, já que tanto a produção como o consumo do cereal eram fortemente subsidiados e pouco se exigia em termos de qualidade. A intermediação do aparelho estatal nessa operação vinha a proteger os produtores nacionais. Em nenhum momento se cogitava a possibilidade de não comercializar o trigo nacional em função da melhor qualidade e do preço inferior do trigo estrangeiro. O trigo importado era um simples complemento da produção nacional quando esta não conseguia suprir o consumo interno. Quando esse mercado foi aberto, os produtores estrangeiros, devido a vantagens de custos e qualidade, estabeleceram uma forte relação com o setor moageiro nacional.

Já o segmento moageiro, apesar de dispor de cotas de compra garantidas, encontrava dificuldades em traçar estratégias, pois tinha seu funcionamento subordinado a um rígido sistema de cotas, baseadas em zonas produtoras e de consumo. Além disso, a qualidade do trigo disponível era extremamente limitada (Mendes, 1994). A situação dessas empresas era segura, porém havia pouco incentivo e quase nenhuma possibilidade de implementação de estratégias que melhorassem a competitividade dessas empresas.

A pesada atuação do Estado deixou profundas marcas na forma como esta cadeia se estruturou. Não havia uma relação direta entre agricultores e moinhos já que todas as transações entre estes se dava por intermédio do Estado. O papel exercido pelas entidades representativas de cada elo estava mais voltado à representação dos interesses dos mesmos junto aos órgãos governamentais do que na busca de ações coletivas visando incrementos de competitividade para os associados. Isso se deve em grande parte a forte intervenção estatal não dava muito espaço para que tais entidades buscassem a implantação de melhoramentos tecnológicos e organizacionais para seus associados.

Em 1990 ocorre a desregulamentação do setor juntamente com uma política liberal de abertura comercial. Como consequência, a triticultura nacional, que tinha sua competitividade fortemente apoiada na legislação estatal (subsídios) e na falta de concorrentes mais eficientes (protecionismo), foi praticamente dizimada no momento seguinte à desregulamentação e à abertura econômica. Esse setor produzia grãos de qualidade inferior e a maiores custos dos que o disponível no mercado internacional. Dessa forma, o preço do trigo brasileiro se reduziu de forma a acompanhar as cotações do trigo estrangeiro. Essas cotações, dadas as condições tecnológicas dos produtores locais, não permitiam sequer o pagamento dos custos de produção. Isso leva a uma redução da produção brasileira de trigo.

Para o setor moageiro não houve grandes traumas. Os moinhos passaram a importar grandes volumes de trigo do Canadá, EUA e da vizinha Argentina. A qualidade do trigo por eles importada era bem superior a dos produtores brasileiros naquele período. Quanto a importação da farinha de trigo, esta se elevou bastante criando alguma dificuldade para as empresas moageiras brasileiras. Isso levou a uma reestruturação do setor visando a diminuição da capacidade ociosa e maiores economias de escala e escopo. Como

conseqüência disso observou-se uma maior concentração nesse segmento com a entrada de grandes grupos internacionais como o BUNGE e CARGILL.

Os anos seguintes confirmam essa deficiência de competitividade do setor agrícola que viu sua produção declinar de forma brusca. Os baixos preços internacionais do trigo, juntamente com o câmbio supervalorizado que barateava o preço do trigo importado, derrubaram a cotação do grão no mercado interno, levando boa parte dos agricultores a substituir o trigo por outras culturas. Esse processo se agravou ainda mais com a entrada em vigor do MERCOSUL que reduziu as tarifas sobre o trigo argentino.

Somente em janeiro de 1999, quando o câmbio é desvalorizado e a banda cambial passa a ser flutuante, as relações entre moinhos e produtores brasileiros tornam a crescer novamente. Como já mencionado, o trigo brasileiro teve que acompanhar as cotações internacionais. A desvalorização cambial, apesar de não influenciar nessa cotação altera o valor em reais pagos ao produtor. Isso permitiu um crescimento considerável na margem de lucro desses produtores. Conseqüentemente cresce a produção nacional de trigo. Desse momento em diante a triticultura nacional passou a esboçar uma reação mais sustentada, tendo no ano de 2003 atingido a segunda maior safra da história.

Outra conseqüência interessante desse processo foi a reaproximação entre o setor moageiro e os produtores brasileiros. Sobre essa performance, o relatório semanal publicado pela CONAB afirma: *Particularmente, acerca da aproximação entre elos de produção e de moagem de trigo, sem dúvida foi um fator motivador para o aumento da produção da safra de 2003* (CONAB, 2003).

Essa relação impactou consideravelmente sobre a coordenação dessa transação. A principal fonte de conflito da transação estava na exigência, por parte dos moinhos, de grãos que melhor atendessem às suas necessidades enquanto os produtores se queixavam dos preços pouco remuneradores pagos pelos moinhos (Azevedo, Giordano e Borrás, 1998). Ao que tudo indica, a desvalorização cambial amenizou as queixas dos agricultores quanto aos preços recebidos possibilitando uma articulação entre os elos de forma a solucionar o problema da qualidade do trigo brasileiro.

Um indício contundente dessa articulação foi o chamado Plano de Recuperação da Triticultura Nacional, lançado em 1999. Esse plano que contou com a participação de setores representativos do setor como cooperativas agrícolas (OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná), representantes de moinhos (ABITRIGO - Associação Brasileira da Indústria do Trigo), órgãos de governo [tanto de setores de desenvolvimento (Banco do Brasil e BNDES) como de tecnologia na agricultura (EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária)], representantes das indústrias de massas (ABIMA - Associação Brasileira das Indústrias de Massas Alimentícias) entre outros, buscou uma ação conjunta no sentido tanto de melhorar as condições de produção do setor agrícola como transmitir ao mesmo as demandas de qualidade exigidas pelos elos a jusante. Uma conseqüência disso teria sido a introdução de novas variedades de trigo, que melhor atendem às demandas dos segmentos mais avançados nas regiões tradicionais e em novas regiões produtoras. Isso se verificou consideravelmente levando a uma substituição dos cultivares com variedade que pouco atendiam às demandas dos moinhos. No estado do Paraná esse fenômeno se deu de forma mais intensa.

Essa reaproximação parece não ter se refletido em formas mais hierarquizadas de governança na relação entre moinhos e produtores. Segundo estudos existentes, a maior parte das compras de trigo nacional se dá através das cooperativas de agricultores. O trigo importado, normalmente é adquirido via *tradings* (Azevedo, Giordano e Borrás, 1998). A bibliografia relata poucos casos de integração vertical ou formas híbridas de governança apontando nessa direção. Ao que tudo indica os moinhos tem se abastecido no mercado *spot* existindo poucos relatos de contratos a termo. Segundo Azevedo, Giordano e Borrás (1998),

essa transação ocorre com baixa frequência e verifica-se baixa especificidade dos ativos envolvidos. Tais características poderiam indicar o mercado *spot* como a melhor opção, porém, esses autores também ressaltam que esse mercado é marcado por fortes incertezas. Estas incertezas ocorrem tanto devido a características do produto (risco de preço, quebra de safra e verificação dos atributos de qualidade) como do ambiente institucional (política agrícola e cambial). Tais incertezas poderiam levar a quebras contratuais. A incerteza estaria, segundo estes autores, sendo precariamente tratada pela forma de governança vigente (*spot*). Uma solução apontada pelos autores estaria nos mecanismo de proteção ao risco tal como o mercado de futuros. As compras de trigo importada através das *tradings*, que passaram a representar a maior parte das aquisições de moinhos a partir de 1990, demonstram lidar bem melhor com essas incertezas. O mercado internacional de trigo é bastante regular e utiliza sistemas de classificação de qualidade que permite compras sem a observação *in loco*.

O papel das entidades de representação também se alterou consideravelmente posteriormente a abertura econômica e a desregulamentação do setor. A ABITRIGO, principal associação das indústrias de moagem fundada em 1991, já começou a operar nesse novo ambiente buscando atender às novas demandas dos moinhos. Outras associações mais antigas como o SINDITRIGO tiveram de passar por algumas mudanças de forma a se adequar ao novo ambiente institucional, sem a presença de agências reguladoras. Recentemente, a ABITRIGO foi profissionalizada e vêm buscando oferecer novos serviços a seus associados. Estes também passaram a demandar outras formas de recursos, destacando-se os recursos jurídicos, políticos, organizacionais e de informação.

A sessão seguinte buscará analisar os elementos relevantes para os moinhos de São Paulo na compra de suas matérias-primas e o papel da associação de representação do setor (ABITRIGO) nessas transações.

## **5.2 Estudo de Caso – Empresa Moageira do Estado de São Paulo**

Como ficou claro na sessão anterior, a coordenação no setor do trigo se estruturou de forma extremamente regulada, fato que teve grandes impactos na forma como as empresas moageiras estruturaram suas relações com seus fornecedores de matéria-prima. A interação dos moinhos com a associação que representa essa indústria, a ABITRIGO, também se mostra muito influenciado pela trajetória institucional desse setor.

Buscando identificar os elementos acima mencionados através dos arcabouços teóricos trabalhados nesse artigo, a ECT e as Redes de Poder, foi preparado um questionário a ser respondido por representantes de moinhos. O questionário foi dividido em cinco sessões básicas: característica da transação, ambiente institucional, ambiente organizacional, qualidade e estratégia. Além dos referenciais abordados no artigo, as perguntas também englobarão questões tratadas com maior intensidade por outros aportes como a Economia Institucional e a Teoria da Organização Industrial. Tais questões são apontadas pela bibliografia existente como de grande relevância na explicação do comportamento dos agentes do setor. O questionário original está no Anexo I. A seguir será feita uma análise das respostas do entrevistado, comparando-as com as informações existentes na bibliografia sobre o tema.

A) CARACTERÍSTICAS DA TRANSAÇÃO - A empresa analisada compra a maior parte do trigo através de cooperativas nacionais (70%). Cerca de 20% viriam do exterior através de *tradings* e apenas 10% seriam comprados diretamente de produtores brasileiros. Tal situação demonstra que a Empresa mantém muito pouco contato com produtores brasileiros. Outro ponto interessante está em maior parte do abastecimento ser feito internamente e não importado. Os dados acerca do consumo de trigo dos moinhos brasileiros apontam para índices de importação bem superiores.

A forma de aquisição se dá 100% através do mercado spot sem nenhuma utilização de contratos a termo. Tal prática parece ser bem difundida entre os moinhos. A bibliografia demonstra que contratos a termo são casos isolados.

Outro fator interessante está na frequência. Diferentemente do que é comumente apontado na literatura, a frequência de transações é bastante elevada. Segundo o entrevistado, essas transações chegam a ocorrer mais de uma vez ao dia totalizando mais de 400 transações por ano. Essa frequência poderia ser afetada por fatores como a quantidade e qualidade da safra nacional, preços internacionais, câmbio, questões políticas, questões legais, etc.

Quando questionado sobre as incertezas presentes nessa operação, o entrevistado destaca a dificuldade enfrentada por sua empresa na verificação da qualidade do trigo adquirido e da imprevisibilidade das variações de preços que acabam sendo afetados por muitos fatores externos. Quanto a instabilidade das políticas públicas no setor, fator apontada pela literatura como importante foco de instabilidade, o entrevistado considera de pouca relevância.

**B) AMBIENTE INSTITUCIONAL** - Quanto as variáveis do ambiente institucional, o entrevistado aponta a taxa de câmbio e os impostos como os fatores mais relevantes. Tais declarações fazem bastante sentido se levarmos em conta que ambos os canais de suprimento dessa empresa são afetados pelos preços internacionais do trigo. Mesmo que o moinho adquira sua matéria prima internamente, esses preços tendem a acompanhar os preços em reais do trigo importado que é determinado pela taxa de câmbio. Para os produtores brasileiros, essa variável é ainda mais importante já que os preços por eles recebidos serão completamente definidos pelos preços internacionais vezes a cotação do câmbio. Dessa forma, a margem de lucro desses produtores é diretamente afetada por essa variável. Os juros, como era de se esperar, devido a forma de aquisição do produto (spot), é considerado pouco importante. A estrutura de armazenagem e transporte também é considerada pouco relevante.

**C) QUALIDADE** – Segundo o entrevistado, a qualidade do trigo colhido esse ano (2005) está bastante comprometido devido a problemas climáticos (falta de chuva) no Paraná. Isso teria levado a sérios problemas que devem comprometer a qualidade do mix de trigo no próximo ano.

Os recursos utilizados para selecionar o trigo variam dependendo da qualidade da safra. Em safras normais (pouco afetadas por evento climáticos relevantes, a Empresa faz cargas de amostras classificando o trigo em varias categorias (pão, melhorador, brando, biscoito e recheio). Após a aprovação das amostras são feitas mais algumas análises aleatórias para garantir a qualidade e a classificação do trigo já feita anteriormente. Em anos cuja qualidade da safra esta mais complicada devido aos eventos climáticos já mencionados, as análises são feitas caminhão a caminhão. Os lotes que não cumprem os critérios de qualidade são dispensados. Esse processo se mostra custosos devido a gastos com empresas de inspeção que fazem o acompanhamento desse processo e devido ao tempo demandado para essa operação minuciosa.

O entrevistado afirma que existe uma linha de comunicação relevante entre moinhos e produtores (diretamente ou através de cooperativas) no sentido de transmitir as demandas de qualidade das industrias. Isso seria feito especialmente através da EMBRAPA Trigo, localizada em Passo Fundo, que selecionaria as sementes e variedade mais adequadas para o cultivo em cada região.

**D) AMBIENTE ORGANIZACIONAL** – Quanto ao tipo de recurso buscado por sua EMPRESA na ABITRIGO, o entrevistado deixa claro que os recursos por ele considerados importantes estão fundamentalmente ligados à informação. Assim, ele destaca informações de

mercado (cotações de compra de trigo e venda de farinha), contatos com fornecedores e informações de logística. Recursos de cunho político como representação parlamentar, são considerados pouco relevantes. Recursos organizacionais ligados à coordenação horizontal, como contatos com outros associados, também são considerados pouco importante pelo entrevistado.

Ao ser questionado sobre o desempenho da ABITRIGO em atender a essas demanda, o entrevistado considera o desempenho dessa associação como muito bom. A recente profissionalização dessa entidade parece estar melhorando sua eficiência em atender as novas demandas de seus associados nesse novo contexto de economia aberta e desregulamentada.

E) ESTRATEGIA DA EMPRESA – Ao ser questionado das estratégias da empresa que representa, o entrevistado considera que sua forma de adquirir produto é baseada na “compra agressiva, com pagamentos curtos e logística eficiente”. Ele acrescenta que mantém uma relação boa e transparente com os clientes, sendo que raramente tem algum problema para a conclusão dos contratos. O entrevistado finaliza dizendo que os preços dos produtos produzidos pela empresa, são diferenciados devido a qualidade diferenciada neles presente.

## **6. Considerações Finais**

As duas abordagens utilizadas permitem aprofundar o entendimento das relações entre os agentes econômicos, seja pelo entendimento das características das transações em mercados, seja nas relações de orquestração de interesses ou de poder. Dessa forma, esses aportes dão grande contribuição para análise da coordenação nas cadeias agroindustriais.

Não restam dúvidas de que a ECT tem encontrado maior espaço no estudo das cadeias agroindustriais brasileiras. Os fatores que teriam levado a esse relativo sucesso foram mencionados acima e podem ser classificados em dois grupos: capacidade operacional e poder normativo. O primeiro grupo de fatores se apóia na forma como esse referencial está estruturado permitindo cálculos quantitativos mais esquematizados sobre os custos inerentes a cada transação. Essa característica, aliada à relativa simplicidade teórica acaba concedendo a esse referencial um forte poder prescritivo. Esse aporte se mostra bastante coerente mesmo para indivíduos pouco familiarizados com economia e finanças.

O referencial de Redes de Poder mostra-se bem menos eficiente nesse sentido. Sua perspectiva mais sociológica não permite uma estruturação em forma de modelo como tem a ECT. Com a utilização desse referencial os estudos tornam-se mais positivos e menos normativos. Porém, as Redes de Poder demonstram grande eficiência em várias situações como em cadeias pouco lineares e muito reguladas. Esse aporte também parece captar formas de trocas entre agentes que não estariam contidas na transação e, assim, seriam negligenciadas pela ECT. Seriam relações de maior complexidade e que envolveriam um conjunto mais amplo de recursos (financeiros, tecnológicos, políticos, culturais etc.).

De qualquer forma, não é objetivo desse artigo hierarquizar esses dois aportes. Ao que tudo indica, cada um deles apresenta pontos positivos e negativos servindo a diferentes objetivos e podendo ser utilizados de forma integrada. Vários estudos de cadeias agroindustriais brasileiras têm aplicado um modelo de análise mais complexo, integrando aportes ligados a Teoria da Organização Industrial (OI) e a da Economia Institucional, além dos referenciais analisados nesse artigo. A influência de características do mercado e das conexões entre os agentes parece ser determinante na forma como os agentes estabelecem os contratos ou outras formas de governança.

O estudo do caso aqui apresentado buscou a integração desses aportes na tentativa de entender as relações desta empresa com seus fornecedores. Ao que tudo indica, os mecanismos de mercado tem se mostrado eficiente pra mediar a transação de compra de trigo.

A baixa especificidade do ativo envolvido poderia justificar tal fato mesmo em se tratando de uma transação com alta frequência. Quanto às incertezas, ao que tudo indica os mecanismo de classificação da qualidade do trigo tem permitido uma redução nas incertezas existentes nessa operação. A reputação das *tradings* e das cooperativas também reduzem os riscos para os moinhos. Como resultado disso 100% das transações tem ocorrido no mercado spot sem a utilização de contratos a termo. Essa informação fornecida pela empresa analisada é condizente com a bibliografia que cita raros casos de contratos entre moinhos e produtores.

Daí se observa que a especificidade do ativo envolvido nessa relação acaba se sobrepondo às outras dimensões da transação (frequência e incerteza) na determinação da estrutura de governança escolhido pelos agentes para mediar essa transação.

Quanto às formas de coordenação horizontal, a ABITRIGO parece estar suprindo as demandas de seus associados. A recente profissionalização dessa entidade parece ter colaborado para isso. Ao fornecer informações sobre as condições de mercado de compra (trigo) e venda (farinha) para os moinhos, a ABITRIGO colabora para a maior eficiência da coordenação vertical dessa cadeia. Essa associação também vem colaborando para a implementação de mecanismos que reduzam a incerteza envolvida nessa transação, permitindo o melhor funcionamento dos mecanismos de coordenação via mercado.

## Referências Bibliográficas

AZEVEDO, P. F. de. (2000) “*Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura*”. Agricultura São Paulo. IEA, São Paulo., p 33-52, 2000

AZEVEDO, P. F. de; GIORDANO, S. R.; BORRÁS, M. A. “*O sistema agroindustrial do trigo*”. In: Competitividade no agribusiness brasileiro. São Paulo: PENZA/FIA/FEA/USP, 1998.

BARZEL, Y. (1982) “*Measurement Cost and the Organization of Markets,*” JLE, April 1982.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. da. (2001) “*Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas.*” In: BATALHA, M. O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001

CONAB. Relatório Semanal do Trigo referente à semana de 29/09/2003 a 03/10/2003. Disponível em [www.conab.gov.br](http://www.conab.gov.br)

DOWDING, K. (1995) “*Model of metaphor? A critical review of the policy network approach.*” Political Studies, 43 (1): 136-158.

FARINA, E. M. M. Q; AZEVEDO, P. F; SAES, M. S. M. (1997) “*Competitividade: mercado, estado e organizações*”. São Paulo: Singular, 1997. 285p.

LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. (2001) “*Integrating supply chain and network analyses : The study of netchains*”. Journal on Chain and Network Science. Wageningen, v.1, n.1, p. 7 – 22, 2001

MENDES, A. G. (1994) “*Liberalização de mercado e integração econômica do Mercosul: estudo de caso sobre o complexo agroindustrial tritícola*”. Brasília: IPEA, 1994. 172p.

NORTH (1993) "*Institutions and Economic Performance*" in U. Mäki, B. Gustafsson and C. Knudsen (eds.), *Rationality, Institutions and Economic Methodology*, London: Routledge, pp. 242–264

PAULILLO, L. F. (2000) "*Redes de Poder & Territórios Produtivos*". São Paulo: Rima/ Editora da UFSCar, 2000.

PAULILLO, L. F. (2002) "*Análise organizacional em redes de recursos de poder: contribuições para os estudos da concorrência, das decisões estratégicas e das políticas públicas.*" In: Fusco, J. P. *Tópicos emergentes em engenharia de produção*. São Paulo: Arte&Ciência. 2002. p. 27-58

SCHNEIBERG, M; HOLLINGSWORTH, J. R. (1990) "*Can transaction cost economics explain trade associations?*" In *The Firm as a Nexus of Treaties*. AOKI, M; GUSTAFSSON, B. & WILLIAMSON, O. E. 320-346. Sage Publications

VAN WAARDEN, F. (1992) "*The Historical Institutionalization of Typical National Patterns in Policy Networks between State and Industry. A Comparison of the USA and the Netherlands*", *European Journal of Political Research*, vol. 21, 1-2, 131-162

WILLIAMSON, O. (1975) "*Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*", Free Press, New York.

WILLIAMSON, O. (1979) "*Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*", *Journal of Law and Economics*, 22, October 1979, pp. 233 – 261.

WILLIAMSON, O. (1985) "*The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*". New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. (1991) "*The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development*". Oxford University Press, 1991.

## ANEXO I

### Questionário

O presente questionário visa analisar os elementos que afetaram as decisões adotadas pela empresa moageira estudada na obtenção de seus estoques de matéria-prima. Para isso foram analisados os seguintes pontos:

- a) características das transações,
- b) ambiente institucional,
- c) qualidade da matéria-prima,
- d) ambiente organizacional e
- e) as estratégias das empresas.

#### a) Características da Transação:

**1) Qual o canal utilizado por sua empresa para comprar trigo? Indique o percentual aproximado de trigo adquirido através de cada um desses:**

*Trigo importado através de tradings – 20%*

*Trigo Nacional através de cooperativas – 70%*

*Trigo Nacional adquirido diretamente dos produtores – 10%*

**2) Qual a forma de aquisição do produto? Indique o percentual aproximado de trigo adquirido através de cada uma dessas formas e no caso do contrato a termo, especifique a forma de contrato.**

*Spot – 100%*

*Contratos a termo - 0*

**3) Qual a frequência dessa operação (número de transações por ano - caso esses dados variem muito de um período para outro, tome o último ano como referência)? Que fator poderia aumentar ou reduzir essa frequência?**

*Frequência diária, nós compramos spot quase 2.000 tons/dia, com pagamentos curtos com retirada imediata, quase sempre somos reconhecidos como agressivos nos preços de compra, com 100% de liquidez.*

*São mais de 400 contratos por ano de compra de trigo e isso pode apresentar variações devido à safra nacional, preços internacionais, câmbio, questões políticas, questões legais, etc.*

**4) Qual a incerteza envolvida nessa operação (compra de trigo)? Classifique cada uma das fontes de incerteza apresentadas a seguir como pouco importante, neutro ou importante. Caso alguma fonte de incerteza relevante não esteja mencionada, o senhor pode adicioná-la nas linhas finais.**

Fonte de Incerteza	Pouco Importante	Neutro	Importante
Verificação da Qualidade do Produto			X
Imprevisibilidade da variação de preços			X
Imprevisibilidade da oferta <sup>1</sup>	X		
Instabilidade de políticas públicas e comerciais <sup>2</sup>	X		

<sup>1</sup> Variações dos estoques mundiais e quebras de safra dificultam o planejamento das compras de trigo.

<sup>2</sup> Políticas públicas voltadas para a comercialização do trigo como o PEP criam instabilidade nos preços e na oferta de trigo dificultando as operações de compra.

Ambiente Institucional:

**1)Quais variáveis do ambiente institucional têm impacto mais direto na operação de compra? Classifique cada uma das seguintes variáveis, como pouco importante, neutro e muito importante. Qualquer observação relevante pode ser escrita a seguir:**

Variável Institucional	Pouco Importante	Neutro	Importante
Cambio			X
Juros	X		
Impostos			X
Incerteza jurisdicional*	X		
Armazenagem e Transporte	X		

\* Sistema jurídico garante que os contratos acordados serão cumpridos

Observações:

Qualidade:

**1)A qualidade do produto adquirido tem atendido as demandas de sua empresa?**

*Nesse ano especificamente não, devido ao atraso no plantio nas regiões do Paraná (falta de chuvas), os trigos foram colhidos tardiamente, justamente na época das chuvas, o que está ocasionando grandes problemas de qualidade, principalmente no quesito Falling Number, quase que 70% dos lotes Paranaenses estão apresentando tal problema, que é irreversível e não é aritmético, ou seja, sem correção matemática, com isso, o mix de trigo nacional para o próximo período estará muito comprometido.*

**2)Qual o recurso utilizado para selecionar o trigo adquirido? Quais são custos desse processo?**

*Os recursos são em especial as análises laboratoriais, que em anos normais de produção, digo em anos que os fatores climáticos não interferem tanto na produção, fazemos cargas de amostras, classificamos o trigo em várias classes, com pão, melhorador, brando, biscoito e recheio, e após aprovação das amostras, fazemos outras análises aleatórias para garantirmos a qualidade e a classe dos mesmos.*

*Em anos como o atual, temos que analisar caminhão a caminhão e dispensar os com problemas graves e não contratuais, em determinados casos temos os custos de empresas de inspeção, que faz todo o acompanhamento dos embarques e as classificações físicas do produto.*

*Em alguns casos, também temos custos com estadias dos caminhões devido ao acúmulo de caminhões no moinho, pelas análises carga a carga ser morosa, isso resulta numa logística um pouco mais complicada.*

**3)Existe algum programa de relacionamento com os fornecedores de forma a melhorar a qualidade do trigo a ser comprado? Com quantos fornecedores?**

*Sim, existe, nós sempre nos preocupamos em passar aos fornecedores, quais são as necessidades do moinho e quais são as variedades que estão disponíveis no mercado que apresentam melhor qualidade na moagem.*

Esse trabalho é feito todos os anos junto com as cooperativas e em especial com a Embrapa de Passo Fundo – RS, que seleciona sementes e variedades específica para cada região a ser cultivada.

Ambiente Organizacional:

**1) Que tipo de benefício a empresa representada pelo senhor busca nessas associações? Classifique cada ponto como pouco importante, neutro ou importante. Caso algum recurso (benefício) relevante não conste na tabela abaixo, o senhor pode acrescentá-lo nas últimas linhas e pontuá-lo da mesma forma que fez para os demais pontos. Qualquer informação explicativa pode ser escrita em seguida.**

Tipo de Recurso	Pouco Importante	Neutro	Importante
Representação Parlamentar	X		
Informação sobre mercado de compra (preços de trigo)			X
Informação sobre mercado de venda (preços da farinha)			X
Logística <sup>1</sup>			X
Assessoria em Contratos (questões jurídicas)	X		
Assessoria para importação (questões aduaneiras)	X		
Contato com fornecedores (transmissão de informações) <sup>2</sup>			X
Contato com outros associados	X		

<sup>1</sup>Informações sobre formas de transporte e armazenagem do trigo adquirido.

<sup>2</sup> Informações ligadas às demandas por qualidade específicas de trigo.

**2) Considerando os mesmos recursos (benefícios) acima mencionados, dê uma nota (de 0 a 5) para o desempenho da associação que representa o seu setor (ABITRIGO) em atender a cada uma dessas demandas. Caso tenham sido acrescentados novos recursos na questão acima, eles também deverão ser adicionados nessa tabela.**

<b>Desempenho da ABITRIGO em atender as demandas dos associados</b>					
<i>Tipo de Recurso</i>	<i>1- Fraco</i>	<i>2 -Regular</i>	<i>3- Neutro</i>	<i>4 -Bom</i>	<i>5- Ótimo</i>
Representação Parlamentar				X	
Informação sobre mercado de compra (preços de trigo)				X	
Informação sobre mercado de venda (preços da farinha)				X	
Canal de Distribuição				X	
Assessoria em Contratos (questões jurídicas)				X	

Assessoria para importação (questões aduaneiras)					X
Contato com fornecedores (transmissão de informações*)					X
Contato com outros associados					X

Estratégia da Empresa:

**1)Qual a estratégia de sua empresa? Vocês privilegiam o fator preço ou qualidade?  
Como essa estratégia afeta a forma de sua empresa comprar matéria-prima?**

*Como foi dito anteriormente, nossa força é baseada na compra agressiva, com pagamentos curtos e uma logística eficiente.*

*O ideal sempre é comprar bem com qualidade, não abrimos mão da qualidade por preço, nossos fornecedores nos reconhecem pela qualidade e transparência dos nossos serviços e da maneira como encaramos o mercado, nós fazemos negócios com a maioria das cooperativas e corretores do setor e raramente temos dificuldades na conclusão dos contratos.*

*Nossos produtos apresentam preço diferenciado na venda, justamente pela qualidade que nossa empresa agrega aos mesmos, quando apresentam qualquer tipo de problema ligado a qualidade, não medimos esforços em resolvê-los com a maior brevidade possível.*