

ANÁLISE DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS EXISTENTES NA CADEIA AGROINDUSTRIAL¹

José Antônio Nicolau²

RESUMO – As cadeias agroindustriais de alimentos são caracterizadas por heterogeneidade organizacional. O objetivo deste artigo foi tratar o tema pela abordagem dos custos de transação. Os principais arranjos organizacionais observados nessas cadeias foram relacionados a características das transações e classificados segundo o nível de agregação (planta, interplanta e cadeia) e a estrutura de governança (mercado, unificada e híbrida). A conclusão foi a de que a abordagem dos custos de transação oferece a possibilidade de tratamento analítico unificado às diferentes formas organizacionais observadas. Estudos ao nível microanalítico sobre arranjos organizacionais específicos foram recomendados.

Termos para indexação: custos de transação, contratos agrícolas, integração vertical.

ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN FOOD CHAIN

ABSTRACT – The food chains are characterized by organizational heterogeneity. This paper aimed to discuss this subject using the transaction cost economics as framework. The more important organizational arrangements observed in these chains were related to transaction characteristics and classified taking in account the aggregation level (plant, interplant, chain) and the governance structure (market, unified, hybrid). The conclusion was that transaction cost theory provides an unified analytical approach to deal with different organization arrangements observed in food chains. Micro-analytical studies in specific organizational arrangements were recommended.

Index terms: transaction costs, agricultural contracts, vertical integration.

¹ Este artigo baseia-se no capítulo II da minha tese de doutorado em Economia apresentada em fev. 1995 à Universidade de São Paulo sob o título "A organização das cadeias agroindustriais de arroz irrigado e frango de corte: uma abordagem de custos de transação".

² Professor do Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina.

INTRODUÇÃO

A diversidade organizacional internamente às cadeias agroindustriais e entre cadeias é conhecida. Há cadeias, como as de grãos, com forte presença do mercado nas transações verticais, enquanto que há outras cadeias, como a de carnes industrializadas, onde registra-se a presença de estruturas especializadas, como a firma, a parceria e a franquia. O sucesso de organizações inovadoras, como as redes de *fast food* ou como os sistemas de "integração" na avicultura, demonstram que a forma organizacional é relevante na análise econômica e pode constituir-se em fator de elevação da competitividade.

A teoria dos custos de transação tem se apresentado como uma abordagem apropriada para se compreender a organização da atividade econômica em sua diversidade. Esta teoria parte da hipótese de que as estruturas organizacionais que prevalecem nos diferentes setores são as que economizam em custos de produção e de transação. Entre economia e estratégia, "a economia é a melhor estratégia" (Williamson, 1991), no sentido de que estratégias que impliquem custos elevados tendem a não serem viabilizadas. Com isso, a teoria dos custos de transação apresenta-se como alternativa às teorias que enfatizam o poder de mercado e as ações estratégicas como explicação para a organização.

Se a economia é o que importa, há de se considerar diferentes dimensões da atividade econômica; dentre elas citam-se as dimensões de natureza física e técnica como escala, escopo, tempo e espaço, e as de natureza humana, como a divisão interpessoal do trabalho e a apropriação dos resultados. Escala e escopo referem-se ao custo de produção propriamente dito; tempo diz respeito ao custo financeiro; espaço, ao custo de transporte; e divisão do trabalho e apropriação dos resultados trazem para a cena o tema dos direitos de propriedade, que se expressam em maiores ou menores custos de transação. Estas dimensões devem, a rigor, ser tomadas em conjunto para se compreender a organização de um determinado setor de atividade, entendendo-se a organização como um sistema de relações humanas construído para equacionar a questão dos direitos de propriedade em situações técnicas e físicas de produção determinadas.

O objetivo deste artigo é oferecer uma interpretação, tomando em conjunto características físicas, técnicas e de custos de transação, para as formas organizacionais observadas nas principais transações existentes nas cadeias agroindustriais de alimentos. Inicialmente, são apresentados os conceitos básicos da economia de custos de transação

e, em seguida, são analisadas as principais estruturas organizacionais que sustentam as transações ao longo da cadeia agroindustrial.

CUSTOS DE TRANSAÇÃO: CONCEITOS BÁSICOS

A literatura sobre custos de transação pode ser reunida em dois grandes ramos: o ramo dos custos de medida e o ramo da governança (Williamson, 1985). Os custos de medida ocorrem nas transações de bens e serviços: custos de medida de atributos dos produtos originam-se de assimetria informacional na transação de bens diferenciados; custos de medida de desempenho decorrem de dificuldades de mensuração do esforço, qualidade, produtividade e outros aspectos, acarretando custos de monitoramento por parte do principal contratante e perdas de incentivo para o agente contratado. Essa dificuldade ocorre principalmente em duas situações: no caso de inseparabilidade tecnológica em atividades desenvolvidas em equipe³ e no caso previsto na teoria do agente-principal, onde o esforço do agente, por circunstâncias diversas, como dispersão espacial, não é observável.

O ramo da governança⁴ elege como característica principal para se compreender a organização a especificidade de ativos que dão suporte às transações. A necessidade de investimentos em ativos específicos, ou não recuperáveis antes do término do contrato sem perda de capital, para dar sustentação e viabilidade a transações, conduz a uma situação semelhante à de monopólio bilateral, dando origem a custos de transação pela exposição de uma das partes a ações oportunistas das demais. Antevendo esta possibilidade, buscam-se estruturas de governança especializadas. Podem-se distinguir diversos tipos de especificidade de ativos: especificidade de localização, de ativo físico, de ativo humano, de ativo dedicado, de marca.

³ A inseparabilidade tecnológica constitui a base de explicação da firma clássica para Alchian e Demsetz (1972).

⁴ O termo governança (*governance*) utilizado por Williamson (1985) refere-se aos diferentes arranjos organizacionais (mercado, organizações hierárquicas, formas híbridas) criados para governar as transações econômicas.

O problema da governança das transações remete necessariamente aos ajustamentos ao longo do tempo⁵. A questão básica é que tipo de arranjo institucional é adequado para mediar transações que se alongam no tempo, exigindo investimentos em ativos específicos pelas partes envolvidas. O problema pode ser colocado como o de uma assimetria de fluxos de caixa: alguns agentes têm que realizar investimentos antes para só obterem o retorno tempos depois, ficando nesse período sujeitos a ações oportunistas de outros agentes. Mais ainda: o horizonte para esse fluxo de caixa, muitas vezes, é infinito, pois há necessidade de contínuos reinvestimentos, como no caso de ativos humanos.

A conexão entre custos de transação e forma organizacional foi estabelecida a partir da classificação, feita por Macneil (1978), das transações econômicas segundo três tipos de contrato: contrato clássico, que compreende contratos completos e onde a barganha se esgota nas negociações de preços; contrato neoclássico, que se aplica a transações de longo prazo e por tempo determinado, executadas sob condições de incerteza e onde adaptações devem ser negociadas; e contrato relacional, incompleto e por tempo indeterminado, onde o ponto de referência não é mais o acordo original, mas o inteiro relacionamento das partes ao longo do tempo.

Williamson (1985) associou os três tipos de contratos identificados por Macneil às características das transações, principalmente à especificidade de ativos, e às estruturas de governança, nos termos seguintes:

- a) as transações sustentadas por ativos não específicos, com freqüência ocasional ou recorrente, não requerem estrutura de governança especializada, sendo mediadas pela governança mercado sob a lei de contrato clássico e com adaptação autônoma pelas partes.
- b) as transações sustentadas por ativos idiossincráticos exigem estruturas de governança especializada. Se a freqüência for recorrente, o contrato é relacional e tende a prevalecer a governança unificada, internalizando-se a transação. Nesse caso, a adaptação é feita de forma cooperativa ou por fiat no interior da própria organização. Se a freqüência for ocasional, o contrato é neoclássico e, por isso, pode ser dispendioso

⁵ Os supostos comportamentais de oportunismo e racionalidade limitada são particularmente importantes para o ramo da governança, mas são também extensivos ao ramo da medida.

demais criar tal organização. Então, a estrutura de governança tende a ser constituída por contratos de longo prazo.

c) numa situação intermediária, as transações sustentadas por ativos mistos – alguns ativos são específicos e outros não, e com freqüência recorrente ou ocasional – tendem a ser governadas por estruturas híbridas, com alguns procedimentos de adaptação autônomos, outros cooperativos.

Aos custos devidos à especificidade de ativos somam-se os custos de medida. O argumento de que os ativos muitos específicos devam estar sujeitos à governança unificada aplica-se, obviamente, apenas a ativos não-humanos. No caso de ativos humanos muito específicos, a firma não pode exercer controle mediante propriedade, o que implicaria escravidão. É esta impossibilidade que impõe limites ao tamanho da firma, e o controle deve ser substituído por incentivos, o que significa a abertura de novas firmas e de outras formas organizacionais.

Dessa perspectiva, os arranjos organizacionais são o resultado de dois conjuntos de custos de transação: a) os custos de "usar o mercado" – os custos devidos à especificidade de ativos e à problema de medida de atributos do produto – que favorecem a integração; b) os custos de medida de desempenho – perdas de incentivo e custos burocráticos – que favorecem a descentralização e, portanto, o mercado. É dentro deste quadro analítico que se deve compreender as principais estruturas de governança das transações: governança unificada, governança mercado e governança híbrida.

ANÁLISE DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS EXISTENTES NA CADEIA AGROINDUSTRIAL

Uma observação das atividades e transações ao longo da cadeia agroindustrial indica a existência de estruturas organizacionais em três níveis de agregação:

a) a organização ao nível da planta de produção em cada um dos segmentos produtivos principais: a indústria de insumos, a agricultura, a indústria de processamento e a distribuição. Neste nível, a análise permite identificar as atividades tecnicamente não desmembráveis e compreender sua organização internamente às plantas produtivas. Governanças unificadas tendem a prevalecer nesse nível de agregação, ante a presença de ativos muito específicos.

b) a organização ao nível das transações verticais entre os segmentos produtivos principais citados. Como esses segmentos encontram-se dispersos geograficamente, os problemas de monitoramento e de incentivo tendem a ser críticos, favorecendo a descentralização mediante as governanças mercado e híbrida.

c) a organização da cadeia como um todo. Neste nível, as estruturas de coordenação, formadas pela ação de associações de produtores e pelo setor público, consistindo de legislações específicas, normatizações e oferta direta de serviços coletivos, são acrescentadas à governança mercado. A estrutura organizacional deve servir, então, de articulação do setor com o restante da economia.

A organização ao nível da planta de produção

A análise das estruturas organizacionais ao nível das plantas de produção exigiriam estudos específicos sobre cada um dos segmentos da cadeia. Nesta seção, serão dadas apenas algumas indicações sobre a significância da abordagem dos custos de transação como base de tais estudos.

Quanto à unidade agrícola, três arranjos organizacionais podem ser comparados: a unidade familiar tradicional, a unidade familiar modernizada e a empresa rural. Na produção familiar tradicional, caracterizada pela grande utilização de mão-de-obra, pela diversificação e pelo destino da produção ao consumo de subsistência, os investimentos principais no processo produtivo são formados pela quantidade de trabalho realizado. Por isso, é perfeitamente compreensível que o agente central da produção seja o próprio chefe de família, haja vista a necessidade de preservar o controle da atividade pelo proprietário do principal ativo específico – o trabalho.

O aumento da demanda por produtos agrícolas permite à unidade agrícola familiar a especialização em algumas atividades, que passam a ser as geradoras de receita para aquisição de produtos industrializados. A substituição da mão-de-obra por máquinas tende a transformar a organização da unidade agrícola: os investimentos principais da atividade passam a ser em insumos, equipamentos e instalações, os quais passam a ser os ativos mais específicos em relação ao resultado final da atividade. Com isso, o agente central da atividade deixa de ser o proprietário do fator trabalho para ser o proprietário ou controlador desse conjunto de ativos de origem industrial, para melhor preservá-los. Nessa nova configuração, a predominância da empresa ou da unidade familiar moderna como agentes centrais de governança da atividade passa a ser

determinada pela circunstância da dispersão geográfica, que torna críticos os custos de medida de desempenho. A unidade familiar moderna tende a prevalecer em regiões de topografia acidentada, onde, devido à menor possibilidade de especialização, a família acaba mantendo alguns traços da unidade familiar tradicional. Em regiões de planicie, a possibilidade de implantação de unidades agrícolas de grande extensão e com maior especialização favorece a organização empresarial.

A planta industrial, de produção de insumos e de processamento de matérias primas agrícolas, apresenta características conhecidas: concentração de capital, processos automatizados e rotinização de tarefas. A dimensão escala tende a ser a mais relevante, combinando elevado volume de produção com especialização e progresso tecnológico. A concentração de capital na planta acarreta especificidade de ativos: especificidade de localização dos ativos físicos (instalações e equipamentos), que são dispostos em seqüência, de forma a proporcionar o encadeamento adequado das etapas de produção; e especificidade de ativos humanos, relativa à aprendizagem e ao desenvolvimento de capacidades tecnológicas e gerenciais. Essas características favorecem a coordenação por comando centralizado em organizações hierárquicas, como a firma.

Por fim, a unidade de distribuição tem sua organização condicionada por duas características da demanda de alimentos: a diversificação do consumo, que favorece o compartilhamento de ativos para a distribuição de um grande número de produtos, alimentares ou não; e a maior ou menor dispersão geográfica dos consumidores, que está na base da variação de tamanho das unidades varejistas. O supermercado é uma estrutura de comando centralizado que se viabilizou, não só por apropriar economias de escala e de escopo abertas por tais características, mas também por apresentar vantagens organizacionais sobre os arranjos tradicionais - como os mercados públicos e feiras, que também podem usufruir de tais economias - e por oferecer em diversas seções bens que são complementares entre si. O comando centralizado na firma favorece as estratégias comerciais de fixação de margens diferenciadas e de qualidade do serviço, aumentando a agilidade e adaptabilidade da loja a movimentos da conjuntura. Por sua vez, a sobrevivência do pequeno varejo como organizações independentes pode ser associada à dispersão geográfica dos consumidores e aos custos de medida de desempenho.

As transações verticais na cadeia

A análise das estruturas organizacionais observadas nas transações verticais toma por base características do produto e do trabalho em cada segmento. A interpretação geral dada pela perspectiva teórica dos custos de transação é que, dada a presença de custos de medida de desempenho na maior parte das atividades agrícolas e de distribuição, o mercado apresenta-se como a estrutura de governança básica para as transações intersegmentos, a menos que custos de medida de atributos do produto e custos devidos à especificidade de ativos sejam importantes. Estes custos de transação centralizadores podem ser associados às seguintes características do produto: diferenciação, perecibilidade e peso. Por sua vez, as principais características do trabalho humano que favorecem governança descentralizada são as seguintes: dispersão geográfica e a plasticidade do trabalho.⁶

O quadro 1 apresenta uma síntese das relações entre características do produto e do trabalho, bem como outras características das transações (completeza contratual, freqüência das transações, tipo de adaptação) e as estruturas de governança observadas na cadeia agroindustrial. A interpretação da funcionalidade de cada estrutura de governança é feita a seguir.

a) Bolsa de mercadorias

As bolsas de mercadorias reproduzem, em seu funcionamento, uma estrutura de governança que se aproxima do mercado perfeito, onde o preço domina a transação. Dentre as características apontadas no quadro, destacam-se a completeza e a inexistência de custos de transação significativos, sejam os associados a características do produto, sejam os de medida de desempenho. Cada transação é regida por um contrato completo, liquidado no ato de transação. Daí decorre que a adaptação é autônoma e fora da transação, ou seja, em futuras transações independentes da primeira.

Além disso, a assimetria de informações quanto a dimensões de produtos tende a ser reduzida, uma vez que as bolsas procuram definir normas e especificações para produtos transacionados, buscando a padronização. Mercados futuros são uma variação importante no funcionamento das bolsas de mercadorias e, por extensão, no

⁶ entendida como a dificuldade de rotinização, multiplicidade de tarefas e conteúdo de criatividade e iniciativa.

funcionamento das cadeias governadas pelo mercado. A relevância está em que preços futuros aumentam o conteúdo informacional para a tomada de decisão, aumentando a eficiência do mercado como estrutura de governança.

Quadro 1: Características das transações verticais e diferentes estruturas de governança observadas na cadeia

Características	Bolsas de Mercadorias	Clientela	Parceria agrícola	Firma
Características do Produto	Padronização	Diferenciação	Diferenciação, Percebilidade, Peso	Diferenciação, Percebilidade, Peso
Características do trabalho	Inexistente	Inexistente	Dispersão geográfica, Plasticidade	Facilidade de monitoramento
Compleza	Forte	Meio forte	Fraca	Fraca
Freqüência	Ocasional	Ocasional	Recorrente	Recorrente
Adaptação	Autônoma	Autônoma/cooperativa	Autônoma/cooperativa	Cooperativa/fiat
Lei contratual	Clássica	Clássica/relacional	Relacional	Relacional
Governança	Mercado perfeito	Mercado Imperfeito	Híbrida	Hierarquia

b) Clientela

A dimensão crítica na relação de clientela indústria-consumidor é a diferenciação do produto. A diferenciação traz consigo um problema informacional para o consumidor: deve comprar o produto no instante 1 para só consumi-lo num instante posterior 2, o que configura um custo de medida. Para governar esta transação, além do aparato estatal constituído pelo código de defesa do consumidor, serviços de inspeção e aferição de pesos e medidas, a governança desenvolvida ao nível privado foi a marca. À luz dos custos de transação, a marca é uma espécie de contrato informal entre firma e consumidor que dá garantia de um padrão de qualidade do produto em troca da preferência do consumidor em vendas recorrentes (Klein e Leffler, 1981; Klein e Saft, 1985).

Através da marca, a firma oferece ao consumidor como garantia sua reputação, que é definida em termos econômicos: a reputação corresponde ao valor presente do fluxo futuro de quase-renda associada a ativos específicos, em especial as instalações industriais e os gastos

com publicidade, valor esse que seria perdido se a firma adotasse comportamento oportunista e, concretamente, perdesse a reputação. A firma só adotaria um comportamento oportunista frente ao consumidor ofertando um produto de qualidade inferior com a mesma marca se esse ganho de curto prazo fosse superior à quase-renda que ela perderia a longo prazo pela perda de consumidores.

Nos termos do quadro 1, o "contrato" de clientela não é inteiramente completo, porque, apesar das adaptações por parte do consumidor serem autônomas em futuras transações, a marca sinaliza para um relacionamento pretendidamente recorrente.

A marca como ativo muito específico está presente nas franquias de serviços de alimentação, coexistindo com custos de medida de desempenho. Por um lado, os investimentos na marca apresentam economias de escala na forma de redução de custos de informação, pois um consumidor em diferentes pontos do país ou do mundo pode dispor de um tipo de produto que ele já conhece. A marca constitui-se, então, em ativo específico, exigindo governança centralizada para manter sua confiabilidade. Por outro lado, existem custos de medida de desempenho em função da dispersão geográfica, o que encarece a gestão centralizada dos demais ativos, à exceção da marca. Daí, a governança híbrida na forma de franquia.

c) Parceria agrícola, firma e mercado

As transações entre agricultura e indústria podem ser governadas por estruturas variadas, desde o mercado até a hierarquia, passando por formas híbridas, como a parceria e a cooperativa de produtores. A solução organizacional mais eficiente depende, em cada cadeia, da combinação do conjunto de variáveis já identificadas. Exemplos são dados abaixo.

Em algumas cadeias, características do produto agrícola podem gerar custos de transação potenciais. Uma alta relação de peso bruto/beneficiado pode tornar a transação praticamente bilateral, com especificidade de ativos e com elevado volume de quase-renda apropriável. O exemplo típico dessa situação é a transação de cana-de-açúcar, em que a atividade agrícola tende a ser integrada pela indústria. Nesse caso, a firma é favorecida, exercendo controle centralizado sobre os principais ativos mediante propriedade, e a transação é internalizada, transformando-se em contrato de trabalho, incompleto e relacional. Com isso, a relação toma o sentido vertical ou hierárquico e a adaptação é basicamente feita por comando ou fiat.

A perecibilidade do produto agrícola pode exigir também uma governança mais especializada, para permitir controle planejado de fluxos e dar maior garantia aos investimentos em ativos específicos. É o caso de cadeias de produtos da pecuária, como o leite e frango. A diferenciação do produto, embora menos freqüente nos produtos agrícolas mais tradicionais, pode também exigir um maior envolvimento da indústria com a produção agrícola, seja integrando a atividade, seja mediante assistência técnica, fornecimento de insumos, etc.

No extremo oposto, a governança mercado tem sido empregada nas cadeias de grãos, como soja, milho, trigo, arroz. A baixa relação de peso bruto/beneficiado, a facilidade de armazenamento a baixo custo e maior facilidade de medida de atributos favorecem a ampliação do mercado. Nessas cadeias, o preço presente e futuro formado num amplo mercado fornece as informações relevantes e reduz os problemas de barganha nas transações.⁷ Valem aqui as observações feitas para as bolsas de mercadorias.

Numa situação intermediária, a parceria agrícola reflete *tradeoff* entre custos de transação devidos a características do produto e custos devidos a características do trabalho. Por um lado, a parceria reflete a necessidade de controle por parte da indústria sobre a atividade rural; por outro lado, reflete as dificuldades de integração total da unidade agrícola devido a suas peculiaridades – dispersão geográfica e sazonalidade, tornando o problema de gerenciamento centralizado muito severo, como nas culturas e criações onde o processo produtivo é mais trabalho-intensivo e onde existe maior plasticidade do trabalho. Se estes dois tipos de custo de transação forem significativos, arranjos organizacionais híbridos como a parceria entre indústria e unidade agrícola familiar ou a

⁷ Mas a alternativa de controle dos estoques próprios deve estar disponível ao produtor rural, para evitar a conhecida exposição frente à indústria ou a intermediários. Isto porque o processo de produção agrícola desenvolve-se em etapas encadeadas, com tempos determinados por fatores naturais, desde o preparo da terra e plantio até a colheita; e, após a colheita, o produtor agrícola precisa dar uma destinação rápida a seu produto, não podendo ficar na dependência de negociações com a indústria ou com intermediários. Pode-se dizer que o produtor tem em suas mãos um ativo específico e, como tal, sujeito a expropriações na transação com a indústria ou com intermediários. Por isso, o produtor rural só não estará exposto se detiver a propriedade dos silos e armazéns ou se dispuser de espaço alugado em equipamentos de terceiros ou do governo, além de dispor de crédito, de forma a ter tempo e tranquilidade para a sua comercialização.

cooperativa de produtores emergem como estruturas de governança comparativamente mais eficientes.

Na parceria agrícola, a indústria utiliza-se de um capital diversificado já investido, na forma de mão de obra habilitada, áreas de terra prontas para cultivo, habitações e outras construções rurais, máquinas e implementos agrícolas, etc. Para o produtor rural a vantagem é participar de uma cadeia produtiva de maior nível tecnológico, estabilidade e alcance comercial do que as suas alternativas tradicionais, com reflexos diretos numa maior renda esperada. Do ponto de vista do produtor rural, é a existência de diferencial de rendimento a favor do contrato de parceria, em comparação com as atividades tradicionais alternativas, que mantém sua fidelidade e que garante a própria continuidade desse arranjo organizacional. O importante é que se conserve uma quase-renda positiva. Para a indústria, a recorrência da transação e a especificidade dos seus ativos colocam a perspectiva do longo prazo e, portanto, não favorecem a adoção de uma política oportunista de apropriação da quase-renda rural de uma forma generalizada.

A coordenação da cadeia agroindustrial como um todo

Resta analisar a estrutura organizacional que oferece condições de eficiência e competitividade à cadeia como um todo. O conceito tradicional de cadeia produtiva tem por base coeficientes técnicos de produção elevados entre etapas de produção de um determinado bem. O significado organizacional da cadeia merece qualificações. Há cadeias onde uma entidade pode assumir papel centralizador de grande parte das atividades, em vista da maior especificidade e valor de seus ativos e de sua posição no centro da cadeia. Esta situação confere a essas entidades maior poder de controle sobre outros ativos menos específicos e/ou de menor valor que lhe são relacionados. Temos aí, então, um conjunto de transações verticais que pode ser entendido como uma unidade organizacional – ou uma organização num sentido mais amplo do que o de organização juridicamente constituída⁸.

Na ausência de especificidade de ativos e de custos de medida importantes nas transações entre segmentos, a cadeia agroindustrial pode ser constituída por mais de um núcleo: uma unidade agrícola, uma

⁸ São exemplos de cadeia como uma organização *latu sensu* as redes de franquia de serviços de alimentação, as parcerias entre indústria e agricultores, as relações de clientela entre a firma industrial e seu mercado distribuidor e consumidor etc.

unidade industrial e uma unidade de distribuição, com as principais transações coordenadas pelo mercado, com contratos discretos. Neste caso, não se pode estritamente atribuir à cadeia um significado de organização e, portanto, a utilidade analítica do conceito de cadeia decai, restringindo-se às análises de demanda derivada. Mas, em qualquer caso, a necessidade de coordenação⁹ da cadeia como um todo coloca-se pela própria interdependência física e financeira entre segmentos, dado que uma cadeia é, grosso modo, um único processo produtivo.

A coordenação da cadeia como um todo refere-se a dois conjuntos de ações: às ações institucionais de suporte ao ordenamento privado, principalmente à construção de infra-estrutura e de ambiente institucional apropriado¹⁰, e às ações levadas a efeito pelo próprio sistema de preços de mercado, enquanto ambiente econômico em que estão inseridas todas as transações de dentro e de fora da cadeia. Conseqüentemente, a adaptação da cadeia às mudanças toma a forma híbrida, sendo parte planejada e parte autônoma.

A coordenação planejada e cooperativa da cadeia agroindustrial tem se mostrado importante em áreas como controle da produção e estabilização de preços, estabelecimento de normas e padrões, pesquisa tecnológica, crédito, infra-estrutura, controle sanitário, política tarifária, etc. Com atuações nessas áreas, o setor público, além de fornecer serviços aos produtores, dá também garantias ao exercício das governanças privadas pelo mercado, contratos ou hierarquias ao nível de cada transação individual.

⁹ Ver Farina e Zylbersztajn (1994).

¹⁰ Este conjunto de ações de iniciativa governamental e de associações de produtores é conhecido como política econômica. A política econômica está sujeita às mesmas restrições de racionalidade limitada e oportunismo admitidas para o ordenamento privado, diferentemente das mudanças institucionais mais fundamentais, para as quais se admite um nível de racionalidade mais fraco, em função do maior grau de incerteza e de longo período de maturação. A política econômica é intencional e possui metas definidas – o que lhe dá um conteúdo forte de racionalidade, mas sua execução deve ser administrada devido a muitas circunstâncias imprevistas ao longo do processo – daí, o limite à racionalidade. A política econômica é aqui entendida, portanto, como feita por uma organização – o governo, da mesma forma que as organizações empresariais realizam seu planejamento e definem suas estratégias.

O mais conhecido dos problemas dos sistemas de alimentos, que tem demandado coordenação planejada complementar ao mercado, é a sucessão de situações de escassez e de excesso de oferta, levando a fortes oscilações de preços e da renda. A coordenação via mercado dá-se caracteristicamente a posteriori pelo mecanismo de *feedback*, com perdedores e ganhadores. Sob a ótica dos custos de transação, este problema traduz-se, em grande parte, num problema de informação associado à longa duração do ciclo de produção agrícola. Para o produtor agrícola, a transação começa, de fato, quando realiza seus primeiros investimentos e termina quando vende sua safra. Este longo tempo de duração do ciclo operacional, aliado a outras características da produção, eleva os riscos da atividade agrícola. Por isso, ganha importância a coordenação planejada, seja no sentido de elevação do grau de informação dos agentes econômicos, seja pela formação de estoques reguladores.

CONCLUSÃO

Ao longo deste artigo, um número grande e diversificado de estruturas organizacionais foi interpretado a partir de uma base teórica unificada, dada pela economia dos custos de transação. Acredita-se que avanços explicativos são possíveis mediante pesquisas no nível microanalítico sobre transações e organizações determinadas que integram a cadeia agroindustrial de alimentos. Testes empíricos podem, então, dar maior confiabilidade às interpretações iniciais aqui apresentadas. Dessa forma, a abordagem dos custos de transação pode fornecer suporte conceitual nas formulações de novos arranjos organizacionais para o setor de alimentos – arranjos menos dependentes de intervenções do governo e mais assentados nos princípios econômicos do ordenamento privado.

BIBLIOGRAFIA

- ALCHIAN, A.A., DEMSETZ, H.(1972). Production, information costs and economic organization. *American Economic Review*, v.62, p.777-795, Dec.
- FARINA, E.M.M.Q. & ZYLBERSZTAJN, D.(1994). **Competividade e organização das cadeias agroindustriais**. São Paulo: USP (mimeo).

- KLEIN, B., LEFFLER, K. (1981). The roles of markets forces in assuring contractual performance. **Journal of Political Economy**, v.89, p.615-41, Aug.
- KLEIN, B., SAFT, L.F. (1985). The law and economics of franchise tying contracts. **Journal of Law & Economics**, v.28, p.345-61, May.
- MACNEIL, I.R.(1978). Contracts: adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. **Northwestern University Law Review**, v.47, p.854-906.
- WILLIAMSON, O.(1985). **The economic institutions of capitalism: firms, markets and relational contracting**. New York: Free Press.
-
- _____ (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. **Strategic Management Journal**, v.12, p.75-94.