

# **Custos *ex post* nos arranjos contratuais dos complexos agroindustriais: evidências empíricas a partir dos casos das cadeias do frango de corte e da cevada no Rio Grande do Sul.**

Pedro Pereira Guedes<sup>1</sup>  
Leonardo Bochi Lavarda

## **Resumo**

Este estudo busca identificar e discutir os diferentes mecanismos envolvidos implícita ou explicitamente na manutenção dos acordos contratuais entre fornecedores e agroindústrias nas cadeias produtivas do frango de corte e da cevada no RS.

## **Abstract**

This paper seeks to identify and discuss the different mechanisms involved in the maintenance of contractual obligations between suppliers and company in the poultry and barley chain.

## **1. Introdução**

A construção do pensamento econômico centrado nas transações entre as organizações teve origem a partir do artigo de Ronald Coase, *The Nature of the Firm*<sup>2</sup>, publicada em 1937 e reeditado cinco décadas depois em uma compilação de obras do autor (Coase, 1988). Conforme sugere o título do artigo, a discussão proposta busca elucidar os fatores que levam ao surgimento e manutenção da firma, a partir de uma contraposição à teoria, até então predominante, de que o sistema econômico é coordenado por um mecanismo de preço. Embora assuma a hipótese de que os recursos por vezes são alocados segundo uma lógica de preço, o autor acrescenta que tal alocação também pode ser dependente de uma estratégia interna, associada à perspectiva do agente empreendedor que coordena os processos produtivos. Ao analisar as razões que levam à criação das firmas, Coase traz à discussão a importância dos custos de se administrar os contratos de transações comerciais, que, no seu entender, são reduzidos à medida que as trocas de recursos são internalizadas nas firmas, entre estágios seqüenciais de produção.

O contrato é visto como a instituição pela qual a firma estabelece os seus limites de atuação sobre os outros fatores de produção, e conforme os contratos antes firmados para transações via preço são substituídos por um menor número de contratos de longo prazo, há tendência de redução nos custos de administrar as trocas. Assim, o estabelecimento dos limites da empresa se constitui em um processo decisório fundamentado nos custos de assumir ou se desfazer do controle sobre as transações de trocas comerciais<sup>3</sup>, e o contrato é o instrumento regulatório dos acordos firmados, também agindo como parâmetro para avaliar a dimensão atingida pela firma.

A firma, na abordagem dos custos de transação, é entendida como um nexo de contratos (Williamson, 1985), perspectiva esta que extrapola a concepção da firma como uma função de produção, isto é, uma unidade de transformação de matéria-prima em produto que se vale de uma determinada tecnologia e busca nos ganhos marginais o parâmetro absoluto da eficiência econômica. A ECT agrega a idéia da eficiência econômica em termos dos custos inerentes às transações e que são re-

flexos dos seguintes atributos: incerteza do ambiente, especificidade dos ativos envolvidos e frequência com que as transações são efetuadas.

A ECT também confere especial atenção aos agentes econômicos que efetuam as transações, sobretudo ao comportamento dos indivíduos, onde destaca-se a discussão sobre a racionalidade limitada e o oportunismo pós-contratual. O primeiro considera a intenção dos agentes em serem racionais, porém só podem sê-lo parcialmente, visto que as contingências futuras não podem ser antecipadas inteiramente, o que se reflete na construção de contratos incompletos. As brechas contratuais dão margem para que as partes atuem de forma oportunista em proveito próprio. O oportunismo surge então como um elemento de grande importância na composição dos custos de transação.

Os atributos das transações e os pressupostos comportamentais recém citados são um resgate sucinto dos postulados de Williamson (op. cit., 1985), o qual se notabilizou pela tentativa de dar seqüência ao questionamento de Coase do porquê do surgimento da firma e quais fatores condicionam a dimensão das organizações. Williamson entende a firma como uma estrutura de governança das relações que estabelece com fornecedores, distribuidores, compradores, entre outros, e cuja arquitetura contratual é resultado de uma lógica de controle das transações a baixo custo. As transações podem ser coordenados dentro de um espectro de opções que variam do controle via mercado (mecanismo de preço) até a integração vertical pura. Entre estes pólos encontram-se uma série de arranjos contratuais alternativos, os quais se constituem na maioria dos estudos de caso que buscam uma aplicação empírica da ECT, processo este que envolve basicamente a tentativa de relacionar os atributos típicos das transações com as formas de organização mais eficientes em termos de economia nos custos de transação (Zylberstajn, 1995).

O contexto agroindustrial passou a ser utilizado como caso para a utilização da ECT como base analítica a partir do final da década de 80 com os artigos de Barry *et al.* (1992) e mais adiante Masten (2000)<sup>4</sup>, que identificaram nas relações contratuais entre produtores e agroindústrias, comumente encontradas nas cadeias produtivas de aves, suínos, hortícolas, fumo, entre outras, um terreno fértil para a aplicação do aporte teórico.

### **1.1 Objetivos**

Williamson (1989) apresenta o problema da organização econômica como a tentativa de se criar *estruturas de contratação e governança que tenham o propósito e o efeito de economizar a racionalidade limitada, ao mesmo tempo que protejam as transações do perigo do oportunismo* (p. 10). O estudo que segue busca então seguir este raciocínio e tenta identificar nas estruturas contratuais estabelecidas por agroindústrias do setor de frango de corte e cevada a lógica de economia dos custos contratuais *ex post*, assinalando com o potencial oportunista inerente às transações a partir da caracterização das especificidades mais relevantes e discutindo as estratégias de que dispõe o elo agroindustrial para fazer frente às ameaças dos fornecedores.

A estrutura deste texto é composta de quatro capítulos. A seguir serão resgatados os postulados teóricos dedicados à compreensão de como são formados os custos *ex post*. O capítulo três se dedica à descrição dos casos aqui contemplados tendo como referencial de análise os dois capítulos anteriores, e no capítulo quarto serão apresentadas as considerações conclusivas do estudo.

## 2. Ativos específicos e oportunismo pós-contratual

A especificidade dos ativos (*asset specificity*) é a principal dimensão associada aos custos de transação e se refere ao grau no qual os ativos podem ser re-empregados em usos e por usuários alternativos sem sacrifício do valor produtivo. Isto é, quando se opta por um tipo de transação é necessário avaliar em que medida os ativos podem ser reaplicados sem sacrifício de valor em outros projetos no caso de rompimento dos contratos. A especificidade pode ocorrer em ativos físicos ou humanos e, assim que a decisão de investimento é tomada, está criada a especificidade.

Na presença de ativos específicos as relações assumem uma configuração semelhante à de monopólio bilateral (Williamson, 1985), visto que a aproximação das partes é necessária para justificar o investimento em ativos de forte interesse comum. A partir daí as partes se expõem a ações de barganha ou oportunismo que resultam da tentativa de se apropriar do valor econômico associado ao ativo além do acertado inicialmente.

Williamson (1985) propõe a seguinte classificação para a especificidade dos ativos:

*Especificidade de local:* as partes (comprador e vendedor ou demandante e ofertante) se relacionam de uma maneira muito próxima à propriedade unificada; os ativos em questão são imóveis, exigindo grandes custos de deslocamentos do mesmo para outro local. A decisão de investimento (*custo ex ante*) leva em consideração o compromisso das partes em dar continuidade às relações durante a vida útil dos ativos numa tentativa de economizar em custos de transporte, estoque, entre outros. A quebra contratual põe a perder tais vantagens, aumentando os custos de transação no estabelecimento de novos acordos.

*Especificidade de ativos físicos:* Quando uma ou ambas as partes investem em equipamentos e maquinários cujas características físicas (capacidade produtiva, *design*, etc.) são específicas para o propósito da relação e teriam baixo valor em usos alternativos.

*Especificidade dos ativos humanos:* Os investimentos em qualificação de pessoal e o processo de aprendizagem contínuo específicos às atividades tornam o capital humano dotado de habilidades específicas ao interesse das partes envolvidas.

*Ativos dedicados:* A expansão da capacidade produtiva adotada por uma das partes com o propósito único de responder ao incremento na quantidade demandada pela outra parte se converte em ativos específicos. Se o contrato for cancelado prematuramente, o fornecedor estará diante de um problema de excesso de capacidade de produção, gerando ociosidade dos ativos.

*Especificidade de tempo:* Este tipo não foi referendado inicialmente por Williamson. Masten *et al.* (1991, *apud* Masten, 2000) foram os primeiros autores a considerar que em determinados produtos é inerente a importância temporal como nos jornais, por ofertar informações recentes, ou em alimentos, devido à perecibilidade, ou ainda em projetos de construção, devido ao caráter seqüencial da produção. Em função disto quanto maior a especificidade de tempo dos ativos envolvidos nas trocas, maior a probabilidade de integração ou de aproximação física entre as partes, criando um vínculo entre as especificidades do tipo tempo e local.

O que torna a especificidade dos ativos a mais importante dimensão da ECT é o vínculo estabelecido por autores como Klein, Crawford e Alchian (1978) no qual o

comportamento oportunista se evidencia na presença de investimentos em ativos altamente específicos.

De acordo com os autores, o oportunismo pós-contratual se justifica pelo interesse das partes em se apropriar de parcelas das quase-rendas criadas após o investimento específico. “A quase-renda é entendida como a diferença entre o rendimento atual do ativo e o rendimento no melhor uso alternativo. A porção potencialmente apropriável da quase-renda é aquela que excede a encontrada no segundo uso alternativo de mais alto valor” (Klein *et alii*, op. cit., 1978. p.298). O Quadro 1 ilustra o exemplo proposto pelos autores:

**Quadro 1 – Síntese do exemplo proposto por Klein *et alii* (1978) para ilustrar a tese da apropriação das quase-rendas associadas a ativos específicos.**

Partes		A	B	C	
Função	Proprietário do ativo	Comprador do serviços c/ contrato em vigência		Comprador alternativo dos serviços	
Taxa de aluguel diário do ativo	(1)	\$ 5,50	(2)	\$ 3,50	
Custo de Operação	(3)	\$ 1,50			
Valor de Uso Alternativo	(4)	\$ 1,00			
Quase-renda obtida p/ aluguel	(5)	$(1) - ((3) + (4)) = \$ 3,00$		(6)	\$ 1,00
<b>Quase-renda apropriável</b>		<b>(5) – (6) = \$ 2,00</b>			

Fonte: Adaptado de Klein *et al.* (1978)

A parte B tentará barganhar a redução do aluguel para níveis próximo a \$3,50, pois o valor de \$2,00 é menor que a quase-renda gerada para o seu caso (\$3,00), portanto é potencialmente apropriável. Desta forma o proprietário do ativo manteria ainda uma quase-renda (\$1,00) embora a sua tentativa será a de contrapor a barreira da parte B gerando custos de renegociação (*ex post*) de contratos.

Vale ressaltar que o ativo em questão pode ser considerado como de significativa especificidade em virtude da disparidade entre os valores de uso atual (\$ 5,50 ou até mesmo \$ 3,50) e o uso alternativo (\$ 1,00), o qual não consegue cobrir os custos de operação.

## 2.1 Soluções contratuais

Os acordos contratuais criados para coordenar as transações são suscetíveis ao desencadeamento de conflitos em dois momentos: o estabelecimento e o desenrolar subsequente dos acordos. A estes são associados, respectivamente, os custos de transação do tipo *ex ante* e *ex post* (Williamson, 1985); o primeiro se refere aos custos de redação, negociação e salvaguardas do acordo, enquanto os custos *ex post* referem-se àqueles envolvidos na manutenção e realinhamento das diretrizes contratuais.

Conforme a dificuldade em antever as contingências futuras, para então colocá-las nos termos do contratos, os agentes podem optar por deixarem lacunas e preenchê-las à medida que os eventos forem se apresentando, estando as partes predispostas a intercederem na resolução dos conflitos de uma forma que preserve o andamento das relações, abrindo mão de interesses unilaterais. Esta é uma situação próxima à ausência de oportunismo, embora seja evidente a presença de racionalidade limitada dos agentes. Há que se considerar também um dispositivo ao qual as partes podem recorrer na tentativa de assegurar que os compromissos sejam

cumpridos em conformidade com o firmado nos acordos; trata-se das salvaguardas contratuais (ou protetoras), que são estabelecidas no momento de redação dos contratos, e, que no entender de Williamson (1985, op. cit.) assumem uma ou mais das seguintes formas: (i) multas ou outras formas de penalidades por cancelamento prematuro dos acordos; (ii) criação e emprego de estruturas de governança especializadas que tomem conhecimento e resolvam as disputas. O braço interno é geralmente adotado nestes casos, consolidando a preferência pelo uso da arbitragem em detrimento do litígio nos tribunais para resolução dos conflitos; (iii) por último, os mecanismos de apoio à continuidade das relações, o que é obtido pela introdução de termos que reforcem a reciprocidade no desfrute das vantagens das relações bilaterais, assim como os riscos inerentes ao intercâmbio.

A preocupação com os desdobramentos resultantes de ações futuras causadoras de danos aos contratos ocupa um relevante espaço na análise de Williamson (1985) quando este propõe a existência de custos *ex post* no processo de adaptação dos acordos a novas circunstâncias. O autor postula quatro formas de custos *ex post*:

- Custos de mal-adaptação, quando a transação não se desenvolve conforme o planejado, o que pode acontecer nos casos de desvios observados nos padrões de qualidade dos insumos e componentes, assim como no prazo de entrega.
- Custos decorrentes dos esforços bilaterais em corrigir o desempenho das transações, exigindo atenção extra para as negociações que possibilitem retomar o andamento das relações em conformidade com o estabelecido nos contratos.
- Custos direcionado à montagem e manutenção das estruturas de governança responsáveis pela administração e controle das transações.
- Custos de assegurar os compromissos, o que envolve a criação de garantias, como multas e incentivos, capazes de conter o comportamento oportunista.

Klein *et al.* (op. cit., 1978) justificam a adoção da integração vertical em detrimento da opção pelos arranjos contratuais como forma de inibir o exercício do poder de barganha das partes, através da criação de uma condição de metas comuns e divisão dos proveitos gerados pelos ativos. Além disso, o controle interno das transações permite maior flexibilidade e agilidade na resolução dos conflitos, evitando recorrer a foros externos para julgamento dos litígios. Entretanto, os agentes, por vezes, percebem que determinadas situações são melhor resolvidas por meio de uma terceira parte, abrindo uma brecha para que a relação não seja de todo integralizada, ao menos do ponto de vista da resolução de conflitos<sup>5</sup>.

A ameaça de rompimento do contrato, o que se traduziria na perda de uma série de vantagens como garantia de demanda, acesso a crédito, assessoria técnica, atualização tecnológica, entre outros, parece ser o fator que mais preocupa as partes propensas a agir de forma oportunista, pondo em risco o andamento das relações. Transpondo esta idéia para o conceito da apropriação das quase-rendas, Klein (1980) afirma que o agente não irá se valer de práticas oportunistas se perceber que o valor presente dos ganhos projetados via continuação da relação são maiores que o ganho imediato obtido via tentativa de apropriação oportunística.

Embora se postule que o domínio integral sobre os ativos especializados aponte para o controle do comportamento oportunista, gerando redução de custos de resolução de conflitos, há que se considerar os custos decorrentes da administração de uma ampla variedade de ativos. Este raciocínio resgata a discussão proposta por Coase quanto ao incremento nos custos que surgem quando a firma assume dimensões maiores.

### 3. Análise dos casos

A seguir serão trazidas à discussão os casos de duas agroindústrias, as quais assumirão aqui as denominações de EMPRESA A e EMPRESA B, inseridas em cadeias produtivas agropecuárias distintas sob o ponto de vista das características dos produtos transacionados, mas que estabelecem estratégia similares de garantia de obtenção da matéria-prima básica para as unidades de processamento. As diferenças entre os contextos tratados não se resumem às propriedades dos produtos transacionados mas também com respeito ao perfil dos agentes parceiros e suas unidades produtivas. O propósito então remete ao já exposto no início do estudo, ou seja, buscar o entendimento dos arranjos contratuais sob a ótica dos custos de transação. Concomitante a isto, assume-se uma outra motivação, a de colaborar para que o ferramental teórico aqui utilizado encontre melhor ajuste às idiosincrasias do sistema agroindustrial nacional.

#### **Caso 1: EMPRESA “A”** <sup>6</sup>

Embora neste primeiro caso a discussão esteja centralizada em uma empresa, o interesse é de que o leitor estenda o entendimento para a cadeia avícola de corte no Rio Grande do Sul, pois diversas empresas submetem-se ao contexto aqui contemplado.

O sistema de coordenação contratual na avicultura de corte (por vezes referendado como integração vertical ou sistema de parceria) estabelecida pelas agroindústrias avícolas para os estágios de crescimento e terminação dos lotes está inserido no histórico da cadeia produtiva do sul do país e se caracteriza essencialmente pela divisão de compromissos; à agroindústria cabe o fornecimento dos pintos de 1 dia, ração, medicamentos, assistência técnica e transporte do lote até o frigorífico, enquanto os produtores responsabilizam-se pela mão-de-obra, instalações, gás, maravalha (cama) e o apanhe do lote. Deve-se, entretanto, destacar, para fins de análise da importância da coordenação contratual, que as garantias de maior relevância para os produtores são as de comercialização da produção, do capital de giro via fornecimento dos insumos e, na maioria dos acordos, da obtenção de crédito para financiamento das instalações e equipamentos, o que é obtido através da articulação das agroindústrias junto aos bancos de crédito rural.

A consolidação da parceria agroindústria-produtor, até mais do que pela assinatura dos termos contratuais, se dá principalmente através do investimento na instalação do aviário e aquisição de equipamentos. Fica selado neste momento o compromisso futuro da relação visto que num primeiro instante as partes não visualizam usos ou negócios alternativos a serem desenvolvidos via utilização do ativo e a inversão de capital é muito significativa considerando as condições dos produtores rurais. Alguns trabalhos relativos à análise da viabilidade dos investimentos na instalação dos aviários geraram um consenso de que a atividade de frango de corte assegura uma rentabilidade mínima para os produtores embora isto se obtenha em função da comercialização de um subproduto da criação, a cama de aviário.

Considerações a respeito dos investimentos em ativos são essenciais segundo os postulados da ECT, sobretudo devido à correlação entre especificidades e oportunismo pós-contratual.. Para fazer jus à dinâmica de análise da ECT, que privilegia a perspectiva do Principal, ou seja, a aquele que propõe o acordo e estrutura a or-

ganização das relações com o Agente, a ótica a ser utilizada para sintetizar a discussão pode ser resumida em duas questões:

Existem usos alternativos dos aviários levando-se em conta o perfil tecnológico destes ativos no sistema de coordenação contratual da empresa A?

Que fator pode estimular o comportamento oportunista dos produtores parceiros e como a agroindústria se posiciona diante desta ameaça?

O grau de usos alternativos dos aviários é função da especificidade dos equipamentos envolvidos no criatório. Os aviários surgiram como meros abrigos contra as intempéries do clima e foram adquirindo maior atenção da pesquisa à medida que se percebia que o conforto e a sanidade dos animais interferiam no desenvolvimento dos lotes, os quais eram aprimorados geneticamente. Atualmente está em desenvolvimento um processo de aperfeiçoamento do aparato tecnológico das instalações através de investimentos na aquisição de sistemas de automatização e climatização dos aviários com vistas a aumentar a lotação das instalações e assim obter economias de escala.

Os aviários encontrados no Rio Grande do Sul ainda apresentam um elevado grau de rusticidade, com predominância dos equipamentos manuais como comedouros tubulares e bebedouros pendulares e tamanho médio dos aviários em torno de 900 m<sup>2</sup> (Guedes, 2001), valor inferior aos 1200 m<sup>2</sup> considerado padrão para as exigências atuais da avicultura industrial. A empresa "A" informou que apenas 10% dos aviários pertencentes à estrutura que esta coordena apresentam equipamentos automáticos de fornecimento de água e ração e que sistemas de climatização que podem aumentar em até 50% a lotação dos aviários são praticamente inexistentes. Que reflexos este diagnóstico traz para a discussão sobre a especificidade dos ativos? A resposta passa pela observação de que uma instalação com equipamentos manuais abre a possibilidade para criações alternativas que envolvam linhagens de maior rusticidade, o que é comumente enquadrado numa estratégia de manejo com forte apelo ecológico e atendimento a uma demanda crescente.

Em consulta à EMBRAPA Suínos e Aves (Concórdia/SC), centro de pesquisa que lançou no ano de 2000 uma linhagem de frango colonial (Embrapa 041) foram obtidas informações que apontavam no sentido de que as instalações rústicas, utilizadas no sistema convencional de produção, podiam ser aproveitadas para criações alternativas de frango de corte. Diante disto, e retomando o raciocínio postulado pela ECT, percebe-se um potencial uso alternativo para os investimentos dos produtores na instalação. Colocando-se a questão de forma incisiva: o uso dos aviários em criações alternativas constitui-se em ameaça à quebra contratual? Não necessariamente. A atividade dita convencional desenvolvida sob coordenação contratual envolve outros aspectos, já citados, de alta relevância para os produtores como garantia de comercialização, assistência técnica e acesso mais facilitado ao crédito. Estes incentivos aumentam a especificidade do negócio para o produtor, e usos alternativos que não assegurem estes serviços perdem poder de concorrência com a atividade convencional. Além disto, as atividades alternativas aqui citadas, relacionadas ao manejo agro-ecológico (frango ecológico, frango caipira, entre outros), são relativamente recentes e por isso perdem espaço na discussão sobre uma estrutura de governança implementada há aproximadamente três décadas.

Se por um lado usos alternativos não parecem se constituir em uma ameaça pós-contratual, a forma como o complexo agroindustrial do frango de corte se distribui no Rio Grande do Sul possibilita o surgimento de um elemento capaz de, se não esti-

mular diretamente, ao menos reduzir os danos do rompimento da quebra pós-contratual para a parte oportunista, aqui assumida como sendo os produtores. São os compradores alternativos, que surgem pela concentração de agroindústrias e produtores nas regiões avícolas do estado. Esta situação atinge praticamente todas as agroindústrias, pequenas ou grandes, mas como este estudo se atém a uma em particular, esta servirá como ilustrativo desta situação.

A EMPRESA “A” possui o segundo maior sistema de coordenação contratual no estado, 1562 produtores parceiros distribuídos em 62 municípios, de acordo com um levantamento obtido em colaboração com a Associação Gaúcha de Avicultura (AS-GAV). O sistema de parceria abrange predominantemente as regiões do Vale do Taquari e da Serra do Nordeste e a capacidade de alojamento é de aproximadamente 22 milhões de aves.

A dimensão do problema potencial em termos de compradores alternativos para esta empresa fica expresso na constatação de que a cada 10 produtores parceiros, 9 estão localizados em municípios onde também atuam uma ou mais dentre as seguintes empresas, classificadas num *ranking* de sistema de coordenação contratual: a EMPRESA “X”, em 1º lugar, com 2052 produtores, EMPRESA “Y”, em 3º lugar, com 1036 produtores e EMPRESA “Z”, em 4º lugar, com 626 produtores. A tabela 1 segmenta a distribuição dos produtores parceiros da EMPRESA “A” nas áreas em comum com as demais agroindústrias citadas.

**Tabela 1– Presença de compradores alternativos nos municípios pertencente ao sistema de coordenação contratual da EMPRESA “A” no Rio Grande do Sul.**

Nº Empresas	Nº Municípios	Distrib. Relat.	Produtores	Distrib. Relat.
1	26	41,94%	425	27,21%
2	19	30,65%	942	60,31%
3	2	3,23%	52	3,33%
Total (A) <sup>1</sup>	47	75,81%	1419	90,85%
Total (B) <sup>2</sup>	62	100,00%	1562	100,00%

Fonte: ASGAV – cálculos efetuados pelo autor (2000)

<sup>1</sup> Relativo aos compradores alternativos especificados

<sup>2</sup> Total do sistema de coordenação contratual da EMPRESA “A”

O que torna a proximidade de compradores alternativos um fator com alto potencial de estímulo à quebra contratual decorrente do comportamento oportunista por parte dos produtores é que não há mudança de negócio, o que por outro lado se verificou na discussão sobre os usos alternativos. O que muda é o comprador ou parceiro ( ou como se costuma referir no setor: a “integradora”), ao passo que habilidades envolvidas, bem como os ativos, são os mesmos.

Para reverter esta perspectiva, as agroindústrias fizeram do problema a solução. Aproveitando-se da proximidade entre as empresas e do elevado grau de articulação, que é marca registrada dos setores de processamento, foi estabelecido um pacto de respeito mútuo entre os departamentos que articulam a base produtiva das agroindústrias em que os produtores parceiros não são assediados e, mais importante, aqueles que praticarem ações em desacordo com as normas estabelecidas, visando tão somente o proveito próprio, são colocados numa “lista negra” chamada CPI (cadastro de produtores integrados). O conhecimento desta estratégia foi obtido

de conversas informais com representantes das agroindústrias, mas já constava da literatura, mais especificamente na obra de Orlando (1994):

*“Há um convênio com todos os frigoríficos, que o produtor que der problema para uma integração ou para outra, é colocado numa lista negra, o que é informado a todas as empresas. [...] Existe um acordo entre todos os frigoríficos para não interferir na área. Na área, nem tanto, mas no produtor. Não tirar produtor do outro. O integrado que quiser desistir, que não está se dando bem, que procure outra empresa. Verbalmente, vai precisar do visto de “bons antecedentes” da empresa anterior: quanto ao manejo, se é bom criador, se está endividado com a empresa, se não teve problemas, porque, às vezes, é um produtor que a empresa cortou porque desviou insumos, desviou produção. Muitos produtores têm que ser extintos: vão para uma lista negra”.<sup>7</sup> (Orlando, 1994, p. 200).*

O que se infere deste primeiro caso é que a ameaça à reputação constitui-se no principal elemento de coerção das ações oportunistas pós-contratuais. Esta constatação se ajusta à discussão desenvolvida por North (1990, *apud* Zylberstajn 1996) em que o benefício da reputação força o cumprimento das cláusulas contratuais sobretudo nas transações bilaterais recorrentes. O que se deve acrescentar para a situação aqui tratada é que a estratégia passa pela tentativa de fazer com a parte oportunista perceba não somente as perdas decorrentes do cancelamento de negócios futuras com o parceiro atual como também com os compradores alternativos.

Este breve relato colabora para o entendimento de que o potencial oportunista e as estratégias de coerção são função das especificidades envolvidas em cada relação, sendo que aqui sobressaiu-se a questão da distribuição espacial das bases produtivas das diferentes agroindústrias envolvidas no complexo avícola de corte. Um contraste com este caso será tratado a seguir, onde está envolvida uma situação de comprador único, uma estrutura monopsônica de aquisição da cevada cervejeira.

## **Caso 2: EMPRESA “B”<sup>8</sup>**

A cevada destinada à produção de malte deve possuir características de qualidade específicas para a malteação, pois a maltaria adquire cevada somente com padrão cervejeiro, para que a mesma consiga abastecer com malte de qualidade as cervejarias clientes.

A EMPRESA “B” é a única compradora de cevada cervejeira do estado, produzindo 125.000 ton de malte/ano e que hoje adquire a produção de 2974 produtores parceiros, através de 20 cooperativas, e 43 produtores diretos.

Da área total cultivada com cevada cervejeira no Rio Grande do Sul, 92% é realizada por cooperativas via associados. As cooperativas situam-se na região do planalto médio gaúcho, onde a área cultivada com a cevada representa 70% do total plantado e comercializado com a EMPRESA “B” na safra 1999/2000. Os contratos de compra da produção são válidos apenas para a safra do ano corrente (p.ex., o contrato estabelecido em abril de 2000 é válido para safra de 2000/2001). A EMPRESA “B” determina uma área que a cooperativa pode plantar de cevada, devido ao zoneamento agroclimático, condições de recebimento da produção e resultados de safras. A cooperativa adotará esta determinação conforme seu interesse por outras culturas de inverno como o trigo, centeio ou triticale.

Este caso se diferencia do anterior basicamente pelo fato de que a parte fornecedora do insumo não realizar investimentos significativos em ativos específicos. A cooperativa utiliza sementes entregues pela EMPRESA “B”, a assistência técnica é de responsabilidade da cooperativa após treinamento com técnicos da empresa, e o ativo a ser fornecido pela cooperativa é a terra. Existem, portanto, negócios alternativos para as cooperativa durante o inverno, pois o zoneamento agroclimático dos cereais de inverno são muito semelhantes.

Os incentivos relacionados a garantia de comercialização, acesso à crédito e assistência técnica não assumem a mesma relevância como na avicultura de corte. As alternativas de uso aqui podem incluir até o não uso da terra no inverno pois a amortização deste capital pode ser feita também pelas culturas de verão. Em suma, a agroindústria se encontra nesta situação como a detentora do ativo de maior especificidade, isto é, a cevada cervejeira, portanto mais suscetível à barganha das cooperativas pela obtenção das quase-rendas a cada renovação do acordo.

Este caso se ajusta melhor ao exemplo de Klein *et. alii* (op. cit., 1978) aqui resgatado; isto é, o poder de barganha está mais nivelado entre as partes, trazendo para a discussão a negociação dos contratos. Ainda com referência a esta linha de análise, Klein (1980) aponta uma alternativa de controle privado sobre o comportamento oportunista pós-contratual; trata-se da garantia de rendimentos superiores àqueles decorrentes das ações oportunistas e da quebra contratual. No caso da cevada cervejeira esta estratégia envolve portanto a prática de preços mais compensadores do que aqueles obtidos com culturas alternativas.

A seguir é apresentada uma tabela que revela algumas disparidades entre o preço oficial de uma cultura alternativa, o trigo, o preço médio pago às cooperativas que cultivam a cevada cervejeira e o preço da cevada importada do Canadá nas últimas 6 safras.

**Tabela 2 – Preço oficial do trigo, preço médio da cevada cervejeira paga às cooperativas e preço de aquisição da cevada importada do Canadá entre 1995 e 2000.**

SAFRAS	Preço oficial do trigo <sup>1</sup>	Preço médio pago pela cevada cervejeira no RS <sup>1</sup>	Preço da cevada importada do Canadá <sup>2</sup>
94/95	140,00	153,90	----
95/96	125,00	162,60	293,00
96/97	157,00	166,48	303,00
97/98	157,00	161,28	245,00
98/99	157,00	158,68	204,00
99/00	195,00	193,40	200,00

Fonte: Adaptado de Lavarda (2001)

<sup>1</sup> Unidade: R\$/ton

<sup>2</sup> Unidade: U\$/ton

Desta tabela percebe-se o interesse da indústria na aquisição da matéria-prima nacional, embora esta última safra tenha apresentados preços atípicos tanto interna como externamente.

Tendo como parâmetros o custo médio de produção e a produtividade média, levantados anualmente após cada safra, a EMPRESA “B” forma um preço médio que

ofereça um ganho líquido de 30% para os fornecedores. O preço mínimo é esse, sendo que de acordo com os interesses dos produtores diretos, cooperativas e da própria empresa, o preço da matéria-prima pode se modificar, o que na maior parte das vezes ocorre em benefício das cooperativas e produtores diretos.

Afora a questão da barganha no estágio que antecede a renovação do acordo, a ação oportunística que mais condiz com a definição de Williamson (1985) (... *busca do interesse próprio com dolo...* ) e que preocupa a EMPRESA “B” diz respeito à mistura de cargas com material para fabricação de malte (em conformidade com os parâmetros de qualidade) e para ração (que não atende à normas de classificação para produção de malte).

Não existem cláusulas contratuais que especifiquem mecanismos de punição para a presença de mistura de cargas pois a empresa não acompanha o recebimento da matéria-prima nas cooperativas; é feita uma amostragem das cargas para controle do material somente na maltaria. Esta falta de monitoramento abre uma brecha para que as cooperativas justifiquem estes fatos como “equivocos” em que não se pode caracterizar como má-fé. Na verdade, isto pode acontecer, o que não sensibiliza a empresa que acaba rejeitando todas as cargas. Constitui-se assim o mecanismo de coerção para os fornecedores, que, desta forma, perdem a oportunidade de comercializar a cevada cervejeira a preços atraentes e “queimam” o valor agregado do produto usando-o como ração. Há portanto uma transferência de responsabilidade para a garantia da qualidade da matéria-prima, através do comprometimento conjunto com os resultados.

#### 4. Considerações Finais

O instrumental teórico da economia dos custos de transação serviu ao propósito de discutir, ainda que de forma sucinta, os arranjos contratuais dos complexos agroindustriais o frango de corte e da cevada cervejeira no Rio Grande do Sul, sobretudo as questões referentes ao controle dos custos *ex post*.

As principais conclusões estão sintetizadas no quadro a seguir:

#### Quadro 2 – Síntese dos aspectos envolvendo as estruturas de governança e os elementos geradores e controladores do oportunismo pós-contratual.

Cadeia Produtiva	Frango de corte	Cevada cervejeira
Estrutura de governança	Coordenação contratual do estágio de crescimento e terminação	Contrato de parceria para cultivo do cereal
Estrutura de Mercado	Oligopsônio	Monopsônio
Agentes principais da transação	Agroindústrias e pequenos produtores rurais	Agroindústrias e cooperativas de produção
Práticas oportunistas e estímulos à quebra contratual	Desvio de insumos para outras criações; presença de compradores alternativos	Mistura de cargas de qualidade diferente; presença de usos alternativos
Agente com maior suscetibilidade à apropriação da quase-renda	Fornecedor (produtor rural)	Comprador (Agroindústria)
Mecanismo de coerção ou	Garantia de comercializa-	Margens de ganho com-

desestímulo ao oportunis- mo	ção, assistência técnica e crédito; ameaça à reputa- ção	pensadores; rejeição total das cargas caso uma amostra seja desqualificada
---------------------------------	--	--

<sup>1</sup> Os autores são mestrandos em Agronegócios pelo Centro de Estudos e Pesquisa em Agronegócios (CEPAN) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: [pguedes@cpovo.net](mailto:pguedes@cpovo.net) ; [leonardobochi@bol.com.br](mailto:leonardobochi@bol.com.br)

<sup>2</sup> Coase, R. The Nature of the Firm. *Economica*, n.s., 4 (Novembro 1937). p. 386-405.

<sup>3</sup> "... a firma tenderá a se expandir até que os custos de organizar internamente uma transação extra se torne igual ao custos de efetuar a mesma transação via mercado aberto ..." (Coase 1988, p.44)

<sup>4</sup> "Embora a lógica e os preceitos da economia dos custos de transação tenham sido aplicados a uma ampla gama de instituições e a um número crescente de indústrias, tem havido pouca análise das transações agrícolas nos termos da ECT." (Masten, *op.cit.*, 2000, p.174;190).

<sup>5</sup> A questão da apropriação por oportunismo se resume a saber em que medida o problema pode ser resolvido através do controle interno (garantias contratuais implícitas) ou por meio da intervenção de agentes externos às relações. (Klein, 1980)

<sup>6</sup> O sub-capítulo é baseado na dissertação de mestrado "A coordenação contratual na avicultura de corte analisada sob a ótica dos custos de transação" apresentada em julho de 2001 à banca examinadora do CEPAN/UFRGS como parte na obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

<sup>7</sup> Entrevista concedida por um chefe de fomento de uma agroindústria gaúcha de grande porte ao autor citado.

<sup>8</sup> O sub-capítulo é baseado na versão preliminar da dissertação de mestrado "Parceria na produção de cevada cervejeira para a indústria de fabricação de malte no estado do Rio Grande do Sul" a ser apresentada à banca examinadora do CEPAN/UFRGS como parte na obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

## Referências Bibliográficas

- COASE, R. H. "The Nature of the Firm," in *The firm, the market and the law*. Chapter 2. The University of Chicago Press. Chicago. 1988. 217p.
- BARRY, J., SONKA, S. T., LAJILI, K. Vertical co-ordination, financial structure, and the changing theory of the firm. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol 74; Dez. 1992 : 1219 – 1225.
- GUEDES, P. P. *A coordenação contratual na avicultura de corte analisada sob a ótica dos custos de transação*. Dissertação de Mestrado. CEPAN/UFRGS. Porto Alegre, 2001. 113 p.
- KLEIN, B; CRAWFORD, R. G. & ALCHIAN, A.A. Vertical integration, appropriable rents , and the competitive contracting process. *The Journal of Law and Economics*, vol. 21(Oct.), 1978 : 297-326.
- KLEIN, B. Transaction cost determinants of "unfair" contractual arrangements. *American Economic Review*. vol 70(2), 1980 : 356-362.

- 
- LAVARDA, L. B. *Parceria na produção de cevada cervejeira para a indústria de fabricação de malte no estado do Rio Grande do Sul*. Dissertação de Mestrado (versão preliminar). CEPAN/UFRGS. Porto Alegre, 2001
- MASTEN, S. Transaction-cost economics and the organization of agricultural transactions. *Industrial Organization*. v. 9. 2000 : 173-195.
- NORTH, D. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. 1990. 152p.
- ORLANDO, A.L. *Pequena propriedade e agroindústria*. UNIOESTE, PR. 1994. 325p.
- WILLIAMSON, O. *The economic institutions of capitalism*. New York The Free Press, 1985. 450p.
- ZYLBERSTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. Tese de Livre Docência. USP. São Paulo, 1995. 238p.
- 
- Entre o mercado e a hierarquia: análise de casos de quebra contratual no agribusiness. *Anais do XXXIV Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural*. SOBER. 1996 : 671-688.