

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ELOISA PAULA DE OLIVEIRA

**RELAÇÕES VERTICAIS EM SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS: um estudo
entre os segmentos produtor e processador de batatas no Paraná**

MARINGÁ-PR
2012

ELOISA PAULA DE OLIVEIRA

**RELAÇÕES VERTICAIS EM SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS: um estudo
entre os segmentos produtor e processador de batatas no Paraná**

Dissertação apresentada para obtenção de grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientadora: Profa. Dra. Sandra Mara S. Bánkuti

**MARINGÁ-PR
2012**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá – PR., Brasil)

Oliveira, Eloisa Paula de
048r Relações verticais em sistemas agroindustriais: um
estudo entre os seguimentos produtor e processador de
batatas do Paraná / Eloísa Paula de Oliveira. --
Maringá, 2012.
145 f. figs., tabs.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Sandra Mara S. Bánkuti
Dissertação (mestrado)- Universidade Estadual de
Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas,
Departamento de Administração, Programa de Pós-
Graduação em Administração, 2012.

1. Sistemas Agroindustriais. 2. Custos de
transação. 3. Nova economia institucional. I. Bánkuti,
Sandra Mara S., orient. II. Universidade Estadual de
Maringá. Centro de Tecnologia. Departamento de
Administração. Programa de Pós-Graduação em
Administração. III. Título.

CDD 22.ed. 338.512

MGC-000207

ELOISA PAULA DE OLIVEIRA

**RELAÇÕES VERTICAIS EM SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS: um estudo
entre os segmentos produtor e processador de batatas no Paraná**

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá para obtenção de grau de mestre, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Maringá, 27 de novembro de 2012

Prof. Dra. Sandra Mara Schiavi Bánkuti (PPA – UEM)

Prof. Dr. João Marcelo Crubellate (PPA – UEM)

Prof. Dr. Ferenc Istvan Bánkuti (DZO – UEM)

AGRADECIMENTOS

À professora Sandra Mara Schiavi Bánkuti, por ter me orientado e apoiado durante o desenvolvimento deste trabalho. Dona de um enorme coração e paciência se mostrou um exemplo a ser seguido, tanto de profissional como de pessoa.

Aos professores João Marcelo Crubellate e Ferenc Istvan Bánkuti, pelas valiosas contribuições tanto na qualificação quanto na defesa deste trabalho, com correções e opiniões que enriqueceram o conteúdo aqui apresentado.

Aos meus pais, Agenor Custódio de Oliveira e Maria Cardoso de Oliveira, que me apoiaram em meus estudos durante toda a minha vida, inclusive, e principalmente, durante o mestrado. Seu apoio mais valioso foi me amar a tal ponto que compreenderam minhas ausências e aflições e me auxiliaram de todas as formas possíveis e necessárias.

Ao meu marido, Mario Filizzola Costa, por ficar do meu lado e compreender as dificuldades enfrentadas no decorrer do curso, além do grande auxílio na resolução destas. Sua calma me manteve equilibrada nos momentos mais difíceis.

Aos meus filhos, Mario Filizzola Costa Filho, que suportou a minha ausência e aceitou apenas parte da atenção que eu lhe devia; e Pedro Henrique de Oliveira Costa, que me emprestou seu computador e organizou horários para lermos seus livros infantis.

Aos colegas que me fizeram sentir que não estava sozinha nesta caminhada e compartilharam suas aflições e vitórias, bem como ouviram as minhas.

À gerência e cooperados da organização estudada pelas informações prestadas.

"Ao vencedor, as batatas"

(Machado de Assis – Quincas Borba)

Resumo

Neste trabalho buscou-se pesquisar a estrutura de governança entre produtores rurais e empresa processadora do SAI da batata na região Centro-Oriental paranaense. Utilizando como base a Nova Economia Institucional e utilizando os pressupostos e atributos da transação presentes na Economia dos Custos de Transação desenvolvida por Williamson (1981). Foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo em uma Cooperativa localizada na região Centro-Oriental do Paraná e cooperados que compõem o grupo de comercialização da unidade da batata. Através de entrevistas, observações e análise de documentos percebeu-se nas transações, no que concerne aos seus atributos, alta frequência, baixa incerteza e grande especificidade de ativos humanos; e em relação aos pressupostos comportamentais pode-se identificar a baixa racionalidade limitada e, principalmente a ausência de oportunismo entre os agentes. Diferente do preconizado por Williamson (1985) a estrutura de governança encontrada é a de contrato e não de promessa, sendo que o contrato cumpre um papel maior como mecanismo de organização da informação e transparência, do que o esperado frente aos pressupostos teóricos.

Palavras-chave: Sistemas Agroindustriais, Custos de Transação, Nova Economia Institucional

Abstract

In this study we sought to investigate the governance structure between farmers and processing company potato agri-food systems Central-Eastern Paraná. Using as a base the New Institutional Economics and using the assumptions and transaction attributes present in Transaction Cost Economics developed by Williamson (1981). We conducted a qualitative study of descriptive character in a Cooperative located in Central-Eastern Paraná and cooperatives that make up the group of potato producer unit. Through interviews, observations and document analysis it was found that the transactions in relation to its attributes, high-frequency, low uncertainty and high specificity of human assets, and in relation to behavioral assumptions can identify the lower bounded rationality and especially the absence of opportunism among agents. Unlike stated by Williamson (1985) found the governance structure of the contract and is not a promise, and the contract plays a major role as a mechanism of organizing information and transparency, than the expected to the assumptions of the theory.

Keyword: Agri-Food Systems, Transaction Cost, New Institucional Economics

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – Sistema Agroindustrial..... | 27 |
| Figura 2 – Especificidade de ativos e custos de governança..... | 55 |
| Figura 3 – Formas organizacionais e incerteza | 59 |
| Figura 4 – Condicionantes das estruturas de governança..... | 61 |
| Figura 5 – Detalhamento dos condicionantes das estruturas de governança..... | 61 |
| Figura 6 – Esquema de categorias de análise | 68 |
| Figura 7 - As mesorregiões do Paraná..... | 93 |
| Figura 8 - Quantidade produzida de batata-inglesa no Paraná, por município - 2010 ... | 95 |
| Figura 9 - Rendimento médio da produção de batata-inglesa no Paraná, por município | 97 |
| Figura 10 - Valor da produção de batata-inglesa no Paraná, por município | 99 |
| Figura 11 - SAI da batata..... | 103 |
| Figura 12 - Transações produtor rural/agentes | 123 |
| Figura 13 - Categorias de análise encontradas no SAI da batata dos elos pesquisados | 130 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1 - Aquisição domiciliar de batata-inglesa (kg/hab.ano) - Brasil e regiões | 81 |
| Gráfico 2 - Variação do consumo per capita de batata, entre 2002 e 2008 (%) -Brasil e regiões..... | 82 |
| Gráfico 3 - Aquisição domiciliar de batata-inglesa (kg/ hab.ano) - Principais estados consumidores | 83 |
| Gráfico 4 - Aquisição domiciliar de batata frita - Brasil e Regiões (kg/ hab.ano) | 83 |
| Gráfico 5 - Aquisição domiciliar de batata frita (kg/ hab.ano) - Principais estados consumidores | 84 |
| Gráfico 6 - Destino da produção de batata-inglesa | 89 |
| Gráfico 7 - Destino da entrega da batata-inglesa..... | 89 |
| Gráfico 8 - Produção nacional de batata-inglesa (t) | 91 |
| Gráfico 9 - Preços médios mensais recebidos pelos agricultores pela batata (50kg)... | 111 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 – Governança eficiente | 49 |
| Quadro 2 – Estrutura de governança, frequência e especificidade de ativos | 57 |
| Quadro 3 – Análise dos atributos das estruturas de governança | 60 |
| Quadro 4 – Características do processo contratual..... | 62 |
| Quadro 5 – Atributos dos custos de transação, características dos produtos agropecuários que afetam a cadeia do agronegócio e algumas de suas relações | 64 |
| Quadro 6 – Relação entre objetivos e métodos de pesquisa..... | 71 |
| Quadro 7 - Matriz de avaliação de estruturas de governança nos SAIs | 72 |
| Quadro 8 – Elementos para a análise das transações..... | 73 |
| Quadro 9 - – Características dos tipos de transação entre produtores e agroindústria de hortifrutícolas | 102 |
| Quadro 10 - Características gerais dos produtores rurais entrevistados..... | 109 |
| Quadro 11 - Principais atividades desenvolvidas no estabelecimento rural..... | 110 |
| Quadro 12 - Produção de batata em anos anteriores (t / ha)..... | 111 |
| Quadro 13 - Produção de batata em 2011 (t /ha)..... | 112 |
| Quadro 14 - Cronograma anual de plantio de batata | 113 |
| Quadro 15 - Características do processo contratual em estudo | 126 |
| Quadro 16 - Avaliação de estrutura de governança – Produtores rurais | 128 |
| Quadro 17 - Avaliação de estrutura de governança – Processadora..... | 129 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Aquisição Domiciliar (kg/hab. ano) de batata-inglesa e batata frita no Brasil - Regiões e Estados - 2002-2008 | 80 |
| Tabela 2 - Aquisição domiciliar de batata inglesa no Brasil, por classes de rendimento mensal familiar (Kg/hab. ano) – 2002 - 2008..... | 84 |
| Tabela 3 - Aquisição domiciliar de batata frita no Brasil, por classes de rendimento mensal familiar (Kg/hab. ano)..... | 85 |
| Tabela 4 - Aquisição domiciliar de batata-inglesa na região Sul, por classes de rendimento mensal familiar (Kg/hab. ano)..... | 85 |
| Tabela 5 - Aquisição domiciliar de batata frita na região Sul no Brasil, por classes de rendimento mensal familiar (Kg/hab. ano)..... | 86 |
| Tabela 6 - Produção, valor da produção e área colhida de batata-inglesa, segundo produtor e destino de produção | 87 |
| Tabela 7 - Dados da produção da batata-inglesa, segundo as Grandes Regiões e as Unidades da Federação produtoras - 2011 | 90 |
| Tabela 8 - Área, produção e produtividade da batata-inglesa no Paraná – 1990-2012.. | 91 |
| Tabela 9 - Produção paranaense e da mesorregião Centro-Oriental de batata-inglesa em toneladas – 2000-2010..... | 94 |
| Tabela 10 - Quantidade produzida em toneladas de Batata Inglesa nas microrregiões da mesorregião Centro-Oriental do Paraná – 2000 a 2010 | 94 |
| Tabela 11 - Quantidade produzida em toneladas de Batata Inglesa nas cidades da microrregião de Ponta Grossa – 2000 a 2010..... | 95 |
| Tabela 12 - Rendimento médio da produção de Batata Inglesa no Paraná, Mesorregião centro-oriental e microrregiões – 2000 a 2010..... | 96 |
| Tabela 13 - Rendimento médio da produção de Batata Inglesa nas cidades da microrregião de Ponta Grossa – Paraná – 2000 a 2010..... | 96 |
| Tabela 14 - Valor da produção (R\$ 1.000,00) de Batata Inglesa na mesorregião centro-oriental do Paraná em relação à produção estadual – 2000 a 2010 | 98 |
| Tabela 15 - Valor da produção de batata-inglesa (R\$1.000,00) nos municípios produtores da microrregião de Ponta Grossa – 2000 a 2010..... | 98 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 16 - Área colhida (ha) de Batata Inglesa na mesorregião centro-oriental do Paraná em relação à produção estadual – 2000 a 2010 | 99 |
| Tabela 17 - Área colhida de batata-inglesa (ha) nos municípios produtores da microrregião de Ponta Grossa..... | 100 |
| Tabela 18 - Cooperados e Funcionários – 2002 a 2011 | 107 |
| Tabela 19 - Faturamento da empresa estudada – 2002 a 2011 | 107 |
| Tabela 20 - Produção de Batata Semente (toneladas) – 2002 a 2011..... | 108 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----|
| 1. INTRODUÇÃO | 15 |
| 1.1 OBJETIVOS | 20 |
| 1.1.1 Objetivo Geral | 20 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos | 20 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 21 |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA | 25 |
| 2.1. SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS | 25 |
| 2.2. A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL..... | 30 |
| 2.3. A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT) | 39 |
| 2.3.1. Pressupostos Comportamentais | 42 |
| 2.3.2. Estruturas de governança e atributos das transações | 48 |
| 2.3.2.1. Especificidade de ativos | 51 |
| 2.3.2.2. Frequência da transação | 56 |
| 2.3.2.3. Incerteza na transação | 58 |
| 2.3.3. Determinantes das estruturas de governança segundo a ECT | 60 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 66 |
| 3.1. NATUREZA DA PESQUISA..... | 66 |
| 3.2. PERGUNTAS DE PESQUISA | 67 |
| 3.3. LEVANTAMENTO DE DADOS | 69 |
| 3.4. ANÁLISE DOS DADOS | 70 |
| 4. O SAI DA BATATA NO BRASIL E NO PARANÁ | 75 |
| 4.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL | 75 |
| 4.2 CONSUMO, DISTRIBUIÇÃO E PRODUÇÃO DA BATATA..... | 78 |
| 5. ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA ENTRE PRODUTORES E PROCESSADORA | 105 |
| 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PROCESSADORA | 105 |
| 5.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS..... | 109 |
| 5.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 120 |

| | |
|---|------------|
| 6. CONCLUSÃO..... | 132 |
| 7. REFERÊNCIAS | 134 |
| APENDICE A - ROTEIRO DE QUESTÕES - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA - PRODUTORES DE BATATA | 140 |
| APENDICE B - ROTEIRO DE QUESTÕES - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA - PROCESSADORA DE BATATA..... | 144 |

1. INTRODUÇÃO

Alterações recentes na economia mundial, preconizadas principalmente pelo processo de globalização a partir da década de 90, tem incitado significativas mudanças econômicas, tecnológicas, sociais e mercadológicas em sistemas agroindustriais (WILKINSON, 2010). Batalha e Silva (2011) destacam uma série de aspectos dinâmicos envolvidos, dentre os quais a intensificação do fluxo internacional de mercadorias e serviços, os avanços tecnológicos decorrentes do acesso a inovações e do acirramento da concorrência, o abrandamento das fronteiras de produção e comercialização entre os países, e o acesso a novos canais de comercialização e a novos consumidores.

Considerando que as organizações devem direcionar esforços em busca de eficiência e desempenho, a análise da competitividade nesse novo contexto passa de uma abordagem estática para uma visão dinâmica e, mais recentemente, para um enfoque sistêmico, tratando das relações entre os diversos agentes envolvidos na cadeia produtiva, bem como dos mecanismos de coordenação e articulação entre esses agentes (FARINA, 1999).

A visão sistêmica para competitividade foi abordada por Coutinho e Ferraz (1994, p. 20), que definiram fatores sistêmicos como “[...] aqueles que constituem externalidades *stricto sensu* para a empresa produtiva.” Incluem-se nesse contexto fatores macroeconômicos, político-institucionais, regulatórios, infraestruturais, sociais, regionais e internacionais.

Ao considerar que o desempenho deve ser avaliado sob um enfoque sistêmico, preconiza-se, no caso do agronegócio, a análise de sistemas agroindustriais (SAI / SAG).¹ Parte-se da premissa de que a produção de bens pode ser representada

¹ Os SAIs ou SAGs compreendem sistemas de produção de base agropecuária, envolvendo a cadeia de atividades produtivas e distributivas, desde o fornecimento de insumos agropecuários até o consumidor

como um sistema, em que diversos atores estão interconectados por fluxos de materiais, de capital e de informação, objetivando suprir um mercado consumidor final com os produtos do sistema.

Conforme Batalha e Silva (2011), a análise de cadeias de produção agroindustrial deve levar em conta a visão sistêmica, em que a dinâmica ambiental interna e externa ao longo do tempo interfere em seu funcionamento. Fatores políticos, econômicos, financeiros, tecnológicos, socioculturais e jurídico-legais influenciam a dinâmica da cadeia produtiva. Para os autores, em um contexto estratégico, a interação da firma com o ambiente concorrencial, bem como as relações e articulações entre agentes, são essenciais para a definição estratégica. Em síntese, considera-se que a competitividade da empresa depende da competitividade do sistema no qual ela está inserida. Conforme destacado por Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996, p. 07):

A partir de uma perspectiva dinâmica, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas que, por sua vez, reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas.

Nesse contexto, as relações verticais para coordenação e eficiência da cadeia produtiva devem ser estudadas. Para Loader (1996), o conhecimento da natureza das parcerias verticais de uma cadeia faz com que estas parcerias sejam mais eficientes e, compreender os custos de transação envolvidos em seus negócios pode melhorar os sistemas. Segundo o autor, quanto maior o nível de cooperação entre os agentes, maior é o lucro da rede em que se inserem. Para tanto, a análise das estruturas de governança deve preconizar o uso da abordagem das estruturas de governança conforme propostos por Williamson (1985), em que se consideram os atributos da transação (especificidade de ativos, frequência e incerteza) e pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo)².

Assim, entende-se que as transformações da economia, impulsionadas pela globalização, por avanços tecnológicos, pela desregulamentação dos mercados e por alterações nos padrões de consumo, dentre outros fatores, demandam novas formas de

final, bem como os ambientes institucional, organizacional e tecnológico (BATALHA, 2007; FARINA, 1999; ZYLBERSTAJN; NEVES, 2000)

² Os conceitos teóricos que servirão de base para a condução deste trabalho serão melhor explorados na seção 2 deste trabalho.

articulação entre empresas bem como políticas apropriadas, a fim de promover oportunidades na esfera do agronegócio (BÁNKUTI; BÁNKUTI, 2011). Essas transformações são responsáveis por significativas alterações em sistemas agroindustriais no Brasil, no sentido de melhorar a coordenação entre os agentes, se adequar a mudanças mercadológicas, organizacionais e institucionais e aumentar a competitividade. Conforme destacado por Silva e Batalha (1999, p. 01),

Consumidores cada vez mais exigentes, expressos em segmentos de mercado cada vez mais numerosos, homogêneos e focalizados, tem acirrado esta preocupação sobre a sustentabilidade dos negócios, também no plano das economias nacionais.

Souza (2011), ao discorrer sobre os avanços recentes nas organizações, afirma que tais mudanças implicam novas abordagens empresariais, levando à consideração sistêmica da competitividade. Nesse sentido, aspectos ambientais externos, sejam eles econômicos, tecnológicos ou competitivos, são essenciais, atrelados à necessidade de coordenação e articulação entre agentes para alcance de bom desempenho. Assim, para o autor, “[...] a competitividade das empresas se estabelece não só no fortalecimento de aptidões individuais, mas de sua capacidade de articulação com os demais integrantes de sua cadeia de atividades.” (SOUZA, 2011, p. 04).

Dentro do contexto nacional, o agronegócio paranaense tem passado por uma série de mudanças, especialmente nas atividades que apresentam alto coeficiente de exportação e/ou que dependem fortemente de atividades de processamento (SUZUKI JUNIOR, 2010). O mesmo autor, ao destacar a relevância do Paraná na produção agroindustrial brasileira, aponta as principais características dos sistemas agroindustriais no Paraná: forte inserção no mercado externo; intensa produção de *commodities*; grande importância da agricultura familiar e do cooperativismo, o que confere um caráter social especialmente importante ao agronegócio no estado. De acordo com o IPARDES (2012),

O Paraná é o maior produtor nacional de grãos, apresentando uma pauta agrícola diversificada. A utilização de avançadas técnicas agrônomicas coloca o Estado em destaque em termos de produtividade. A soja, o milho, o trigo, o feijão e a cana-de-açúcar sobressaem na estrutura produtiva da agricultura local, observando-se, em paralelo, forte avanço de outras atividades, como a produção de frutas (IPARDES, 2012, p. 01).

Especificamente para o segmento processador, enquanto a produção industrial de alimentos no Brasil cresceu 12% entre 2006 e 2011, no Paraná, esse crescimento foi de 27% no mesmo período, o que indica uma ascensão do segmento industrial do agronegócio paranaense no contexto nacional (IBGE, 2012). Ressalta-se ainda que o estado foi responsável por parcela considerável da produção de produtos agropecuários no país, com alguns destaques no cenário nacional. Conforme colocado por Delgado e Zanchet (2011, p. 05),

Mesmo com a relevante expansão da fronteira agrícola em outras regiões do país, o Paraná vem mantendo importante participação na produção nacional. Na safra 2009, por exemplo, segundo o IBGE, o Estado foi o principal produtor de trigo, milho e feijão, ocupando a segunda posição no caso da soja e da mandioca e a terceira relativamente à cana-de-açúcar, ao fumo e à batata-inglesa.

Para este último produto, algumas considerações podem ser feitas. Segundo dados da Organização para Alimentação e Agricultura da ONU, o valor bruto da produção mundial de batatas em 2009 foi de US\$ 74,3 bilhões, o que corresponde a um incremento de 87% em relação a 2002 (FAO, 2012). Em 2010, a produção mundial desse tubérculo foi distribuída da seguinte maneira: 47% na Ásia, 33% na Europa, 12% nas Américas, 7% na África e o restante na Oceania (FAO, 2012). Em termos mundiais, em 2010 o Brasil se posicionou como 19º produtor mundial de batatas. A mesma posição é ocupada em 2010 pelo país no consumo interno do produto. Em termos *per capita*, entretanto, observa-se que, enquanto grandes consumidores de batata, tais como países da Europa, demandam anualmente mais de 100 kg de batata/*per capita*, no Brasil este consumo foi de menos de 17 kg por habitante, conforme dados da FAO (2012). Entende, nesse contexto, um espaço para crescimento do SAI da batata no Brasil.

Souza, Gomes e Lírio (2007) identificaram recente dispersão regional da produção de batatas no Paraná. Embora tendência de desconcentração regional da produção de batatas, o Paraná Tradicional continua especializado na produção de batata inglesa, região à qual se inclui o Centro-Oriental Paranaense.³ Em 2010, o Paraná Tradicional foi responsável por 95% da produção estadual de batatas, e a região Centro-Oriental, por 12% da quantidade produzida no Paraná (IBGE, 2010).

³ Conforme exposto por Ghisi e Cunha (2009), a partir dos principais processos histórico-geográficos da formação territorial do Paraná, este estado pode ser dividido em três grandes regiões: Norte, Sudoeste e Paraná Tradicional. Esta última região compreende as mesorregiões Centro-Oriental, Metropolitana de Curitiba, Sudeste e Centro-Sul.

Nassar e Botelho (1999), ao discorrerem sobre o Sistema Agroindustrial da batata no Brasil, apontam que o produtor rural pode comercializar o produto em duas principais formas: a batata consumo, por meio de atacadistas, varejistas e feiras livres, dentre outros; e a batata indústria, para processamentos diversos, tais como batatas desidratadas, batatas palito congeladas e purês desidratados. Os autores ressaltam que se observam distintas formas de governança nos diferentes canais, variando desde contratos formais até vendas informais no mercado *spot*, implicando complexidade nesse SAI.

Mello, Neves e Martinelli (1999), por sua vez, ressaltam a necessidade de “descomoditização” e agregação de valor à batata, por meio do processamento e busca de canais alternativos de distribuição, permitindo incremento de ganhos aos produtores rurais. Carvalho *et al* (2010) identificaram a presença de iniciativas de coordenação da cadeia da batata no Brasil, principalmente por parte de grandes empresas processadoras da matéria-prima. Apesar disso, os autores destacam que as relações ao longo dessa cadeia não ocorrem de forma harmoniosa, associada a deficiências no fluxo de informação, incerteza e oportunismo. Conforme destacado pelos autores, observa-se:

[...] fragilidade encontrada nas transações ocorridas dentro da cadeia em seus diversos elos e por seus diversos agentes, que tende a elevar cada vez mais os custos destas transações e mostra como esta cadeia é carente em todos os sentidos (CARVALHO *et al*, 2010)

No que concerne à comercialização da batata com agroindústrias, Zerio *et al* (2004) identificaram a presença de contratos formais entre produtores rurais e empresas processadoras, vinculados a exigências de altos investimentos para adequações aos padrões e outras especificações da agroindústria. Como vantagens, os autores detectaram maiores retornos financeiros, garantias de pagamento e estabilidade de renda, frente a alternativas de canais de comercialização para o produtor rural, como o varejo.

Considerando (a) a abordagem sistêmica de competitividade, (b) as relações complexas em SAIs, especificamente na cadeia produtiva da batata, (c) a necessidade de coordenação e articulação entre os segmentos produtor e processador nesse SAI, (d) a possibilidade de ganhos de eficiência a partir de estruturas de governança apropriadas, e (e) a relevância de regiões tradicionais na produção de batatas do Paraná, dentre as quais a região Centro-Oriental, fica clara a necessidade de compreensão das formas de

governança entre produtores rurais de batata e empresas processadoras na região destacada.

Dessa forma, a seguinte pergunta de pesquisa foi formulada: **como se configuram as estruturas de governança entre produtores rurais e empresas processadoras do SAI da batata na região Centro-Oriental paranaense?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Diante do exposto, o objetivo proposto para o trabalho é compreender as estruturas de governança entre produtor e processador de batatas na região Centro-Oriental do Paraná.

1.1.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos pretendem-se:

- Caracterizar o Sistema Agroindustrial da batata, na região Centro-Oriental Paranaense;
- Identificar os atributos de transação e pressupostos comportamentais entre os produtores e processadores de batata na região em estudo;
- Descrever as estruturas de governanças estabelecidas entre os segmentos produtor e processador do SAI da batata nessa região,

considerando os pressupostos comportamentais e os atributos das transações;

- Discorrer sobre o alinhamento entre as estruturas de governança teoricamente esperadas e aquelas observadas entre produtores rurais e indústria.

1.2 JUSTIFICATIVA

A execução da presente pesquisa pode ser justificada por meio de algumas observações. Primeiramente, destaca-se a região em estudo como tradicional e relevante produtora de batatas. Na terceira posição na produção nacional de batata inglesa, em 2010 o Paraná respondeu por 25% do total produzido no país, atrás de Minas Gerais e São Paulo (IBGE, 2010).

Entre os anos de 2003 e 2010, conforme a mesma fonte, enquanto a produção nacional de batatas recuou 4,5%, no Paraná observou-se um avanço 20%, dado que a produção no estado passou de 610,7 mil para 727,6 mil toneladas por ano, o que pode indicar uma tendência de expansão dessa atividade no estado. Ademais, dos 3.662 estabelecimentos agropecuários paranaenses inseridos na bataticultura em 2006, mais de 87% apresentavam área total menor de 50 hectares, caracterizando, portanto, o vínculo de pequenas propriedades rurais a essa atividade. Destaca-se que a proporção similar (87,25%) se observou na região Centro-Oriental (IBGE, 2006). Assim, compreender as relações que envolvem tal atividade tem relevância econômica e social.

Além disso, o trabalho se justifica pela importância de análise da coordenação nesse SAI. Nakano e Deleo (2006) apontam a necessidade de aumento da competitividade na bataticultura brasileira, destacando melhorias na gestão agrônômica e econômica da produção rural, bem como ganhos de eficiências em novas formas de articulação, como a produção integrada. Assim, compreender as estruturas de governança no SAI da batata podem auxiliar na identificação de pontos falhos e busca de maior eficiência na cadeia.

Conforme exposto por Boteon, Silva e Deleo (2006), novos modelos de gestão devem ser incentivados no setor produtivo de batatas no Brasil. Para os autores, além da necessidade de maior eficiência produtiva e administrativa na produção rural, enfatiza-se a necessidade de coordenação ao longo da cadeia produtiva. Os autores destacam que:

[...] toda a cadeia [da batata] deve estar integrada, com parcerias entre o setor produtivo e comercial, visando atender às demandas específicas do consumidor, promovendo um produto seguro, adequado aos hábitos modernos e que também gere uma distribuição de renda mais equilibrada entre os agentes (BOTEON; SILVA; DELEO, 2006, p. 01).

Para Zylbersztajn (2005), os estudos relativos à coordenação de Sistemas Agroindustriais podem decorrer de cinco perspectivas teóricas distintas, a saber: (a) a abordagem de contratos; (b) a abordagem de Sistemas Agroindustriais; (c) a abordagem de Custo de Transação e Instituições; (d) a abordagem de Subsistemas Estritamente Coordenados; (e) e a abordagem de arranjos institucionais na forma de redes. Neste trabalho, o estudo a partir de duas abordagens distintas, considerando a visão microanalítica da ECT e as abordagens mais abrangentes de SAI e da NEI podem contribuir para incrementos de desempenho na cadeia, ao focar nas relações e ganhos de coordenação entre os agentes.

A crescente complexidade das transações em Sistemas Agroindustriais também valida a execução desta pesquisa. Dessa forma, em diversas cadeias agroindustriais apresentam estruturas de governança distintas das formas de mercado, em uma ampla gama de formas híbridas de governança. Zerio *et al* (2004) destacam que:

Apesar da produção agroindustrial estar mais avançada nos segmentos de abate e preparação de carnes, fabricação e refino de açúcar, laticínios, panificação e fabricação de massas, os hortícolas estão em expansão, principalmente nas cadeias de tomate, batata, citros e manga (ZERIO *et al*, 2004, p. 02).

Nesse contexto, destaca-se que novas formas de governança tem emergido no SAI da batata especialmente em decorrência de recentes reconfigurações no ambiente competitivo. O surgimento e a expansão da indústria processadora desse insumo podem incentivar novas formas de transação entre os agentes, que merecem investigação. Conforme apontado por Leonel (2008):

Já no Brasil, a maior parte dos consumidores ainda adquire a batata na sua forma *in natura*, mas, nos últimos vinte anos, as agroindústrias vêm se instalando nos grandes centros urbanos com o objetivo de abastecer, sobretudo, o mercado *fast food* na forma, principalmente, de batata palha e *chips* (LEONEL, 2008, p. 01)

A abordagem da cadeia estudada é incentivada por mudanças evolutivas nos sistemas de comercialização agrícolas. Loader (1996) aponta uma série de fatores que levam ao aumento de interesse e a importância do estudo deste setor, como as transformações estruturais causadas pelo progresso tecnológico. Estas mudanças não são devidamente compreendidas, na opinião do autor, dentro da abordagem convencional das teorias de equilíbrio, sendo necessário uma visão que considere a interação dos sistemas, suas políticas, regras, organizações e transformações neste contexto, em que políticas agrícolas e alimentares em todo o mundo se direcionam para o mercado.

Loader (1996) destaca que a importância da agricultura vem sendo reconhecida nos países desenvolvidos, os produtores deixam de ser vistos como uma classe a margem e a agricultura começa a ser encarada como parte pequena, mas vital de um grande sistema.

Outros fatores apontados pelo autor para a relevância do estudo dos SAI é a ineficiência do uso e comercialização de produtos agrícolas em muitos países, situação que é oriunda da não integração da produção e de sistemas de comercialização, deixando parte da produção não comercializada ou utilizada de maneira ineficiente e; a assimetria de informações entre produtores e consumidores, uma diferença entre as concepções de qualidade e quantidade de produtos por produtores e consumidores que pode gerar conflitos e tensões no setor, visto que algumas vezes o consumidor não consegue distinguir a qualidade entre produtos.

A compreensão do funcionamento dos SAIs passa pela identificação de falhas e potencialidades para ganhos de coordenação e eficiência. Conforme preconizado por Zylbersztajn (2005, p. 414):

Cresce em importância em resposta a desafios de segurança do alimento, certificações de diferentes naturezas, surgimento de padrões públicos e privados, mecanismos de solução de disputas (privados e públicos), problemas de descumprimento contratual, sistemas agroindustriais internacionais, inserção da variável ambiental na ótica dos sistemas agroindustriais, inserção da variável de responsabilidade

social, estudos de quantificação de SAG's, competitividade internacional de SAG's, arranjos contratuais complexos, ambiente de negócios agroindustriais, entre outros.

Dessa forma, entende-se que o estudo das estruturas de governança presentes nos SAIs e a identificação de possíveis desalinhamentos entre o observado e o preconizado pela teoria em termos de estruturas de governança possam auxiliar na compreensão do funcionamento de SAIs.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Para se atingir os objetivos propostos nesta dissertação, serão utilizadas as bases teóricas relativas a Sistemas Agroindustriais (SAI), Nova Economia Institucional (NEI) e Economia dos Custos de Transação (ECT). Dessa forma, a abordagem das relações verticais no SAI em estudo poderão ser tratadas sob a perspectiva dos atributos das transações e dos pressupostos comportamentais.

2.1. SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS

Apesar dos diferentes enfoques originalmente utilizados para análise de sistemas agroindustriais, estes, “apresentam como denominador comum a percepção de que as relações verticais de produção ao longo das cadeias produtivas devem servir de balizador para a formulação de estratégias empresariais e políticas públicas (ZYLBERSZTAJN, 2000^a, p. 2)”⁴. Callado e Callado (2011) destacam que o ambiente em que o agronegócio está inserido aumenta de complexidade e diversificação, e, o conceito de sistema auxilia na compreensão da interdependência das partes presentes neste setor.

O que anteriormente era entendido como uma exploração econômica de propriedades rurais isoladas é parte de um amplo espectro de inter-relações e interdependências produtivas, tecnológicas e mercadológicas (CALLADO; CALLADO, 2011, p. 01).

Outro ponto em comum é a importância das instituições e organizações na atividade produtiva, que deixam de ser consideradas como elemento neutro na alocação de recursos econômicos e passam a ter papel central no direcionamento dos agentes (ZYLBERSZTAJN, 2000^a).

⁴ Zylbersztajn (2000) e Batalha e Silva (2007) apresentam duas principais abordagens seminais para análise de sistemas agroindustriais: de um lado, os trabalhos de Davis e Goldberg, com a visão de Commodity System Approach (CSA); de outro, a corrente francesa, representada principalmente pelos trabalhos de Yves Morvan, de análise de *filière*.

No período Pós-Guerra, a produção de alimentos passa a depender de insumos industrializados, não produzidos no local, mas adquiridos no mercado. Desta forma, cresce a complexidade das atividades de armazenagem, processamento e distribuição e o produtor já não consegue desempenhá-las integralmente. Desenvolve-se, portanto, um complexo sistema produtivo agroindustrial, que é relevante por envolver grupos importantes na sociedade e pelo impacto econômico de suas operações.

Zylbersztajn (2000^a, p. 06) afirma que “[...] o *agribusiness* pode ser melhor explicado analisando o fluxo de bens e serviços através dos agentes econômicos”. Apesar de que a renda agrícola seja instável, as análises do setor não devem se referir somente a preços, e sim incluir o estudo dos contratos como mecanismo de governança e coordenação destes sistemas. Desta maneira o sistema agroindustrial pode ser encarado como "um conjunto de relações contratuais entre empresas e agentes especializados, cujo objetivo final é disputar o consumidor de determinado produto" (ZYLBERSZTAJN, 2000^a, p. 13).

Desde que o ambiente rural passou a ser investigado com maior interesse, o tradicional setor primário (caracterizado principalmente pelo tripé agricultura-pecuária-extrativismo) tem se transformado em agronegócio (diversificado-moderno-complexo). As propriedades rurais agora são entendidas como organizações agroindustriais. A conotação profissional dada ao termo *agronegócio* é responsável por uma mudança de paradigma sem precedentes no meio rural e admite referências sobre novas modalidades de empreendimentos. Esta maior complexidade tem exigido a configuração de uma visão sistêmica sobre ele (CALLADO; CALLADO, 2011, p. 02)

Neste contexto, o ambiente institucional é de grande importância, bem como as organizações que dão suporte ao Sistema Agroindustrial, pois este sofrerá os impactos das mudanças que ocorrerem na relação entre os agentes, da tecnologia ou de intervenções do ambiente, alterando as relações contratuais.

Para a compreensão do conceito de Sistema Agroindustrial (SAI), é necessário reconhecer a importância do ambiente institucional, bem como das organizações. As instituições são as leis, costumes e tradições que formam as regras do jogo de uma sociedade. Já as organizações são as estruturas que dão suporte ao SAI (universidades, cooperativas, associações de produtores, entre outros).

Zylbersztajn (2000^a) apresenta o Sistema Agroindustrial como um fluxo ladeado pelos ambientes institucional e organizacional. A figura 1, a seguir, ilustra este

conceito. Apesar de seguir um fluxo a relação entre os atores que atuam nestes sistemas não é linear, visto que é uma rede em que os agentes se relacionam com outros agentes, e ao aperfeiçoar e desenvolver estas relações, modificam a eficiência da arquitetura do SAI.

Figura 1 – Sistema Agroindustrial



Fonte: ZYLBERSTAJN, 2005.

Para Callado e Callado (2011), o SAI envolve as atividades que ocorrem desde a produção de insumos até o produto final, de qualquer nível de sofisticação, tecnologia ou processamento. As propriedades rurais passam a ser vistas como organizações agroindustriais, fazendo parte de um sistema que abrange todos os fatores do contexto agroindustrial.

Para Batalha e Silva (2011, p. 10), o SAI "não está associado a nenhuma matéria-prima agropecuária ou produto final específico", é composto por um conjunto de seis atores, a saber:

1. Agricultura, pecuária e pesca
2. Indústrias agro-alimentares
3. Distribuição agrícola e alimentar
4. Comércio internacional
5. Consumidor
6. Indústrias e serviços de apoio

A análise dos SAIs começa pela identificação dos agentes que o compõe, que, conforme Zylbersztajn (2000^a), são: consumidores, varejo, atacado, agroindústria, produção primária e fornecedores de insumos. Os agentes do SAI a serem considerados para o presente estudo são a agroindústria e a produção primária.

A agroindústria compreende os agentes que transformam o alimento. Esta atividade, segundo Zylbersztajn (2000^a) é definida como de primeira ou de segunda transformação / processamento. Por primeira transformação, considera-se a adição de atributos ao produto sem transformá-lo. A segunda transformação se refere à mudança física do produto primário.

Batalha e Silva (2011) ressaltam que os produtos da primeira transformação podem ser diretamente comercializados ou serem utilizados como matéria prima para a segunda ou ainda terceira transformação, geralmente estes produtos são triturados ou moídos quando são vegetais ou fracionados quando são animais. Já os produtos de segunda transformação são mais elaborados, como cortes temperados. Quando os produtos são prontos para o consumo como pratos congelados, são chamados de terceira transformação. Assim, o segmento processador poderia ser desmembrado em três partes distintas, a depender do SAI em estudo.

A agroindústria se relaciona, de um lado com o cliente, que é o distribuidor, e, por outro, com o fornecedor, que é o agente de produção primária. A necessidade de atributos específicos para a produção faz com que surjam contratos de compra e venda, ao invés de adquiri-los pelo mecanismo de preços do mercado (ZYLBERSZTJN, 2000^a).

Os padrões de qualidade, em especial de sanidade para o consumidor, variam entre países. Assim sendo, quando os mercados se integram, passa a ser necessária a difusão dos padrões, de modo a facilitar o trânsito dos produtos. Este é um dos desafios importantes a ser enfrentado pela indústria de alimentos (ZYLBERSZTAJN, 2000^a, p. 19)

Já a produção primária é o setor que gera a matéria-prima para a agroindústria. Zylbersztajn (2000^a) considera este o elo mais conflituoso no SAI, por estarem distantes do mercado final e serem heterogêneos, favorecendo o surgimento de assimetria de informações. A maneira de gerenciar a produção agrícola se tornou mais complexa. Os outros agentes vão se adaptando, como, por exemplo, as empresas de

insumos, que além de realizar a venda, procuram resolver ou auxiliar o agricultor a resolver problemas, que por sua vez privilegiará a empresa que o ajuda.

A atividade primária se tornou complexa ao incluir as atividades mercadológicas, de RH e ambientais. Desta forma, o agricultor acaba tomando decisões e obtendo informações de maneira semelhante ao empresário urbano.

Na Europa, ganha espaço o conceito da multifuncionalidade do uso do espaço rural, o que leva o agricultor a pensar no desenvolvimento de outras atividades geradoras de renda, que não apenas a agricultura. Tais conceitos chegam ao Brasil nesta virada de milênio, o que motiva a formação de um novo perfil do tradicional homem do campo. (ZYLBERSZTAJN, 2000^a, p.19)

Destaca-se, recentemente, a complexidade das relações às quais os agricultores estão envolvidos, tornando o funcionamento dos SAIs mais complexo e levando a estudos de formas mais avançadas de coordenação, tais como redes (*networks*) e os subsistemas estritamente coordenados. Assim, a transação por meio de mercados competitivos não se mostra mais predominante nos SAIs. Conforme exposto por Zylbersztajn (2005, p. 391):

Ao considerar-se a complexa gama de atividades gerenciadas pelos agricultores nos sistemas agroindustriais (SAG's), percebe-se que relações contratuais formais e acordos de cooperação informais de longo prazo se estabelecem entre os agricultores, os fornecedores de insumos, os *traders*, as firmas processadoras, e ainda com os supermercados e sistema de distribuição de produtos frescos

Uma visão mais recente considera o tratamento das relações entre os agentes agroindustriais sob uma visão de redes (*netchain*). Nessa abordagem, adota-se a idéia de que, para que um produto chegue até um consumidor final, as relações a serem estudadas (relações tanto de cooperação quanto de conflito, comerciais e não comerciais) não são somente verticais, entre os agentes da cadeia. Deve-se considerar a atuação de outros agentes e a não linearidade das relações, trazendo um enfoque tridimensional à análise (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001). Nesse sentido, a complexidade das relações e o dinamismo das ações dos agentes tornam-se ainda mais evidente.

Segundo Batalha e Silva (2011, p. 18), o sistema agroindustrial apresenta determinados conceitos que são fundamentais para sua compreensão: a) verticalidade, que representa a influência de cada elo da cadeia em outro elo; b) orientação pela

demanda, significando que a demanda determinará o fluxo de produtos na cadeia produtiva; c) coordenação dentro da cadeia, incluindo formas de comercialização, contratos e relações verticais; d) competição entre sistemas, percebida entre diferentes canais de comercialização; e) alavancagem, criada através de ações em pontos-chave no sistema que levarão ao aumento da eficácia de diversos participantes simultaneamente.

Neste contexto, o sistema irá evoluir por mudanças internas e externas, portanto, uma cadeia de produção agroindustrial também mudará ao longo do tempo (BATALHA; SILVA, 2011).

Pode-se considerar, portanto, que um SAI é uma rede de agentes interligados e interdependentes envoltos pelo ambiente institucional, cuja coordenação é influenciada, além do mecanismo de preços, por contratos entre as partes.

A complexidade do ambiente levou as propriedades rurais a se transformarem em organizações agroindustriais, com diversas atividades consideradas empresariais. O agricultor passa a se comportar como um empresário rural, com atividades que se assemelham à empresa urbana, e relações complexas entre os agentes do SAI. Com isso agroindústrias compradoras da produção rural desenvolvem ações junto aos produtores para garantir a qualidade do produto, bem como seu fornecimento.

2.2. A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

Hall e Taylor (2003) definem neo-institucionalismo como um termo utilizado na ciência política para a escola que estuda o papel das instituições na determinação de resultados sociais e políticos, se expandiu nos anos 80 e meados de 90. Os autores dividem o neo-institucionalismo em três correntes, o institucionalismo histórico, o institucionalismo da escolha racional e o institucionalismo sociológico.

O institucionalismo histórico surge como argumentos contrários ao estruturo-funcionalismo e a análise da vida política como um grupo utilizados pela ciência política por volta de 60 e 70. Sua concepção de grupo envolve o conflito entre grupos ao buscar recursos escassos como fator necessário para a vida política, porém

pretendia compreender as situações políticas nacionais e distribuição destes recursos e do poder. Esta corrente do neo-institucionalismo, segundo Hall e Taylor (2003), considera que certos grupos sociais são perdedores em relação ao poder enquanto outros grupos são ganhadores, ou seja, a distribuição de poder pelas instituições é desigual.

Para os teóricos do institucionalismo histórico a organização institucional da comunidade política é o fator principal de estruturação do comportamento coletivo, as instituições são os procedimentos, normas, protocolos de uma estrutura organizacional da comunidade, ou seja, o estruturalismo é melhor que o funcionalismo. As instituições são associadas às organizações e regras editadas por organizações formais, e irão fornecer modelos morais e cognitivos que permitem a interpretação e a ação, envolvendo o indivíduo através de símbolos, cenários e protocolos que filtram sua percepção (HALL; TAYLOR, 2003).

O institucionalismo sociológico se desenvolveu paralelamente ao institucionalismo histórico. O institucionalismo sociológico se desenvolveu na Sociologia no final dos anos 70 influenciado pelo construtivismo social. Contestava a diferença entre a racionalidade e a cultura ao sustentar que as práticas burocráticas eram um reflexo da institucionalização da cultura. As normas assim não eram apenas racionais, mas, também, práticas culturais. Um exemplo é o fato de novas instituições copiarem elementos dos modelos das instituições existentes (HALL; TAYLOR, 2003).

Paralelamente aos dois anteriores, surge o neoinstitucionalismo da escolha racional. Surge no contexto do estudo de comportamentos no interior do Congresso dos Estados Unidos, onde suas instituições (do Congresso) diminuem os custos de transação ligados à conclusão de acordos que beneficiam parlamentares com a troca, garantindo leis estáveis. Dentre os fatores que irão garantir o desenvolvimento e funcionamento das instituições estão a importância dos direitos de propriedade, rendas e custos de transação. Colaboram com esta corrente as teorias de ação que se interessam pelos mecanismos institucionais como forma de controle da atividade dos agentes (HALL; TAYLOR, 2003).

A partir dos anos 90, o institucionalismo da escolha racional estuda o comportamento das coalizões em países, o desenvolvimento histórico das instituições políticas e a intensidade dos conflitos étnicos. Pressupõe que os atores compartilham um

conjunto de preferências se comportando de maneira utilitária e maximizando sua satisfação. Desta maneira a vida política é uma séria de dilemas de ação coletiva em que a ação individual que visa a maximização da satisfação pode não ser boa para a coletividade, como no dilema do prisioneiro (teoria dos jogos) e na tragédia dos bens comuns (utilização desordenada e competitiva dos recursos naturais que ao pertencer a todos não pertence a ninguém, apresentada por Garret Hardin em 1868). Importante ainda ressaltar que a escola neo-institucional utilizada nas Ciências Econômicas se enquadra no institucionalismo da escolha racional se referindo mais aos direitos de propriedade, renda e mecanismos de seleção competitiva (HALL; TAYLOR, 2003).

A Nova Economia Institucional (NEI) contribui para o estudo da Moderna Organização Industrial ampliando a visão do ambiente institucional e dos elementos que cercam as transações (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

As instituições, para Brue (2006), são formadas a partir do momento que sejam capazes de minimizar custos que ocorrem na interação humana, sendo formais, como as leis, ou informais, como os hábitos e códigos de conduta.

As instituições são as *regras* formais e informais que governam o comportamento econômico e político. Em comparação, os *jogadores* são os indivíduos que exploram as oportunidades oferecidas em uma estrutura institucional em particular (BRUE, 2006, p. 389)

As instituições são criadas através das ações humanas (NORTH, 1990). Uma instituição pode tanto ser criada com o tempo, como o hábito de dar gorjetas, ou ser criada especificamente, como um sistema monetário. Sua forma pode vir do poder de negociação de um grupo de indivíduos ou de seu representante. Diferente do institucionalismo tradicional que é a favor da intervenção do Estado, o novo ou neo institucionalismo visa o mercado e é antiintervencionista (BRUE, 2006).

Bánkuti (2007) destaca que a NEI surgiu em contraposição ao modelo da microeconomia neoclássica, defendendo que o mercado não tem capacidade de funcionar sozinho. Para Aguilar Filho e Silva Filho (2010), o estudo das instituições foi negligenciado pela literatura econômica devido à metodologia formal e da abstração característicos das ciências exatas, mesmo tendo significativa importância no estudo da evolução econômica da sociedade.

A estrutura teórica da escolha racional, na qual se embasa a análise neoclássica, estabelece o pressuposto comportamental da racionalidade individual (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997) visando a maximização da utilidade para alcançar o equilíbrio. Na opinião de Kupfer e Hasenclever (2002), esta abordagem exclui os problemas de informação como, por exemplo, a incerteza.

Considerar a empresa como uma função de produção que objetiva a maximização do lucro é uma visão mais ligada à teoria econômica do que à teoria da organização. No entanto, segundo Williamson (1981), esta abordagem neo-clássica é auto-limitada pois exclui fatores da organização interna. A firma, na teoria econômica neoclássica, é o agente que irá maximizar o lucro. Este conceito, para Silva Filho (2006), facilita a pesquisa e elaboração dos modelos econômicos, mas é incapaz de compreender realidades mais complexas como oligopólios e imperfeições de mercado.

Os conceitos que formaram a NEI vem se desenvolvendo a partir de 1930, destacando nesta época as contribuições de Coase, Commons, Knigh, Barnard e Hayek. Commons considera a transação como unidade de análise e a divide em três princípios: conflito, mutualidade e ordem. Knigh diferencia o conceito de risco do conceito de incerteza e, ainda, defendeu que a redução do desperdício era o objetivo do estudo das organizações econômicas. Barnard e Hayek tiveram como foco a adaptação às mudanças do ambiente econômico como forma de eficiência, sendo que Hayek estudou a perspectiva de supremacia do mercado e Barnard voltou sua atenção para o estudo da organização interna (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Na literatura econômica os estudos que se destacam começam em 1934, com a proposição de John R. Commons de que a transação deve ser a unidade básica da análise econômica, mais tarde, em 1937, segundo Williamson (1981), Ronald Coase acentua esta condição com seu artigo *The nature of the firm* (A natureza da firma). Até esta época a teoria econômica estudava apenas os custos relacionados com a produção, considerando que os custos relacionados à transação, embora existentes, eram negligenciáveis (FIANI, 2002). Em 1945, Friedrich Hayek observa que uma economia de alto desempenho é a que é capaz de se adaptar eficientemente à incerteza. No pós-guerra, a teoria de falhas de mercados coloca a empresa como forma de superação destas (WILLIAMSON, 1981).

A contribuição de Coase foi a mais importante para o desenvolvimento da NEI, explicando a gênese da firma, que até este momento era estudada apenas como mecanismo de produção, transformando insumos em produtos (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). O estudo de Coase se inicia com o questionamento da razão pela qual uma firma irá internalizar atividades ao invés de adquiri-las no mercado. E encontra esta razão nos custos de transação (SILVA FILHO, 2006). Araújo Júnior (1996) afirma que esta negligência da economia neoclássica se deve ao seu propósito de estudar outros fenômenos em que a origem da firma não se trata de uma questão relevante, apesar de que a firma seja sua unidade básica de análise.

Os autores vinculados à Nova Economia Institucional têm tentado suprir as deficiências da teoria neoclássica da firma, enfatizando a importância da cooperação e do ambiente normativo onde a firma se encontra inserida. Através da introdução de novos conceitos antes ignorados pela teoria convencional, no intuito de atingir um maior grau de realismo na descrição dos fenômenos econômicos e em particular na tentativa de fornecer uma explicação coerente para a evolução institucional, essa nova corrente teórica fornece uma vasta e profícua contribuição para a teoria da firma, sem, contudo constituir uma ruptura em relação à tradição neoclássica, configurando antes um aprimoramento desta (SILVA FILHO, 2006, p. 262).

Para Coase (1937), o que caracteriza a empresa é a substituição do mecanismo de preços por um sistema que gera custos. Em seus estudos busca definir a empresa da maneira que esta é no mundo real, através da pergunta: por que as empresas existem?

Coase em seu artigo busca uma definição da empresa “que corresponda ao que ela é no mundo real”. Para isso faz uma pergunta algo primária, mas que, surpreendentemente, nenhum dos mais importantes economistas até aquele momento havia feito: por que existem empresas? Dito de outra forma, por que existem organizações dirigindo o processo produtivo em relações hierárquicas, definidas pela subordinação dos empregados à direção da empresa, determinam como se deve organizar a produção? (FIANI, 2002, p. 267).

Na opinião de Coase (1937), a coordenação dos agentes econômicos ocorre também dentro da firma, apesar de existir uma tendência na teoria econômica em analisar primeiramente a indústria ao invés da firma individual. O mecanismo de preços que regula o mercado, conforme defendido pela economia neoclássica, não se aplica, segundo o autor, exatamente desta forma dentro de uma empresa. Sua análise se concentra em mercado e firma, que concorrem ao ter a função de coordenar a atividade econômica.

Para Coase (1937), na firma individual a organização da produção é realizada pelo empresário, ou seja, uma coordenação é necessária, o que prova que o mecanismo de preços não ajusta a produção automaticamente, como pregado pela economia neoclássica. A firma, portanto, se torna uma maneira alternativa de coordenar o mercado que pode ser imperfeita e que gera custos. Estes custos ocorrem tanto para entrar quanto para sair de contratações e existem devido a racionalidade limitada dos agentes. No entanto, desta maneira a firma consegue recursos que não seriam viáveis através do mercado (ARAÚJO JÚNIOR, 1996).

A firma é, de fato, um conjunto de contratos que se liga ao mundo exterior através de outros contratos, ocasionando uma distribuição específica de direitos e obrigações ("property rights"). A firma, na visão de Coase, deve ser entendida enquanto elemento da estrutura institucional da economia, que pode ser explicada pelo custo relativo de diferentes arranjos institucionais, e pelo esforço dos agentes econômicos em manter o custo total de transação dentro de um nível mínimo aceitável. Em suma, os custos de transação explicam o fenômeno da existência de firmas. Se tais custos fossem virtualmente nulos, não existiriam firmas e a alocação de recursos se daria via contratos entre indivíduos, havendo então um único tipo de arranjo institucional (ARAÚJO JÚNIOR, 1996, p. 9).

No entanto, os custos de transação, conforme apresentados por Coase, consideravam uma comparação entre mecanismo de coordenação da ação de agentes. Esta comparação apenas poderia acontecer entre mecanismos já implementados, fato que se tornou um dos obstáculos para a aceitação de seu trabalho (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Para avaliar tais mecanismos, é necessário que já tenham sido adotados; desta maneira os mecanismos que não tenham sido implementados não podem ter os custos de transação observados. A hipótese de que os mecanismos mais eficientes são os adotados não pode ser testada, pois se os menos eficientes não são implementados, não é possível observar seus custos de transação (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Segundo os autores, esta hipótese não tem base de comparação. Dessa forma, Coase trouxe a tona custos relacionados às transações econômicas que antes eram negligenciados.

Possivelmente a "requênci" mais importante do artigo de Coase foi o enriquecimento da visão da firma, que passa de um mero depositário da atividade tecnológica de transformação do produto para um complexo de contratos regendo transações internas" (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 38).

A teoria da organização contribui para a NEI com o estudo dos custos de transação a partir do livro de Chester Barnard, *The Functions of the Executive* (As funções do executivo) em 1938 e dos estudos de Herbert Simom sobre comportamento administrativo em 1947, que destacavam a racionalidade limitada e a organização informal. Esta linha seguiu adiante com a “Carnegie School” em estudos de March e Simon em 1958 e de Cyert e March em 1963 sobre a forma dos indivíduos lidarem com a relação entre a racionalidade limitada e a complexidade e incerteza através da hierarquia e controle. Controle este que, em 1967, James Thompson descreve em *Organizations in Action* (Organização em ação) como causa de resultados disfuncionais. Em 1963, Alfred Chandler publica *Strategy and Structure* (Estratégia e Estrutura) e vai além da economia contemporânea e da teoria da administração ao revelar que a eficiência econômica era dependente da estrutura organizacional interna (WILLIAMSON, 1981).

A contribuição da literatura jurídica se dá primeiramente pela pesquisa de Karl Llewellyn em 1931 ao observar a variedade de formas das transações e constatar que abordagens legais podem não gerar benefícios em transações que valorizam trocas contínuas. Dentro deste tema, Williamson (1981) ainda destaca os estudos de Steward Macaulay, Lon Fuller, Clyde Summers na década de 1960 e posteriormente em 1970 David Feller e Ian Macneil.

Nos anos 60 acontece um relaxamento no pressuposto da informação perfeita, o que possibilitou a emergência de conceitos e estudos de fenômenos que eram deixados à margem da análise econômica. Um exemplo destacado por Farina, Azevedo e Saes (1997) é o surgimento de uma série de teorias que, por serem complementares, ficaram conhecidas como “Teoria dos Contratos”. Dentre elas se destaca a teoria de *Moral Hazard* (Risco Moral), estudada por Arrow. “O termo *moral hazard* aplica-se ao comportamento pós-contratual da parte que possui uma informação privada e pode dela tirar proveito em prejuízo à(s) sua(s) contraparte(s)” (FARINA, AZEVEDO; SAES, 1997, p. 39).

Farina, Azevedo e Saes (1997) entendem que, para que uma situação apresente *moral hazard*, é necessário que exista assimetria de informações, ou seja, uma das partes tenha acesso a informações privilegiadas antes ou durante a vigência do contrato. Outro aspecto necessário, na opinião dos autores, são os interesses

divergentes, em que a parte que se beneficia da informação privilegiada prejudica a outra parte da transação.

O comportamento de *moral hazard* pode ser encontrado em dois tipos: informação oculta e ação oculta. A informação oculta consiste no fato das ações da parte que possui a informação privilegiada (chamada de Agente deste ponto em diante) serem observáveis e verificáveis pela outra parte (denominada doravante por Principal), enquanto uma informação relevante é mantida pelo Agente. Ação oculta é aquela executada pelo Agente e que não pode ser observada ou verificada (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Uma ação é observável se o Principal é capaz de avaliá-la em qualidade e/ou quantidade, mesmo que isso não implique alguma forma de mensuração. Uma ação é verificável se, além de observável pelo Principal, este tenha meios de provar o que observou perante a instância responsável pela resolução das querelas contratuais – como, por exemplo, um tribunal (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 39).

A diferença entre as ações observáveis e verificáveis são relevantes quando as relações entre o Agente e o Principal são continuadas e o contrato pode ser interrompido ou renegociado (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Além do *moral hazard*, a assimetria de informações justifica o comportamento de seleção adversa, que elimina do mercado produtos pelo fato do vendedor não conseguir convencer o comprador de que o bem negociado tem realmente a qualidade pretendida e prometida.

A solução para um problema de seleção adversa é conhecida como ‘sinalização’. O vendedor agiria de modo a prover o comprador de informações confiáveis a respeito do bem – como certificados de qualidade ou garantia, eliminando a assimetria de informações e, como “requências”, o problema de seleção adversa (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 41).

Brue (2006), no entanto, destaca que a linha mais radical da NEI é representada pelos estudos de Douglass North, que considera a economia neoclássica falha por não levar em consideração “limitações institucionais no processo de tomada de decisão econômica e sua incapacidade de explicar a permanência de diversas instituições econômicas pelo mundo” (BRUE, 2006, p. 389).

North (1990) faz uma analogia entre instituições e esporte, considerando estas como as “regras do jogo”, normas estas que em uma sociedade irão restringir a interação humana. Irão moldar a evolução da sociedade influenciando a economia e tornar a mudança histórica compreensível. As instituições são capazes de reduzir a incerteza, moldando uma estrutura para a vida diária, servindo de guia para as interações humanas ao passo que define e limita o conjunto de escolhas individuais.

As instituições compreendem quaisquer restrições que moldam a interação humana, sejam formais como as normas e leis, ou informais, como convenção social e códigos de conduta. Podem ser criadas intencionalmente ou surgir com o tempo. Estas restrições se relacionam com atividades que não podem ser executadas e as que podem ser feitas exceções sob determinadas condições (NORTH, 1990). Para o autor, as instituições, juntamente com a tecnologia, irão afetar a economia, afetando os custos de produção e troca.

Para Santos (2007), a base teórica da NEI se fundamenta em quatro pressupostos: a) custos de utilização do sistema de preços; b) ambiente institucional; c) oportunismo como agente de elevação dos custos de transação; d) racionalidade limitada. Para Motta e Vasconcelos (2009, p.383), “[...] o neo-institucionalismo, dessa forma, considera as organizações como atores sociais que interagem e moldam o ambiente”. De acordo com Zylbersztajn (2000^a, p. 20)

As instituições são as regras do jogo da sociedade e são representadas pelas leis, tradições e costumes que caracterizam as diferentes sociedades. As organizações são aquelas estruturas criadas para dar suporte ao funcionamento dos SAGs, tais como: as empresas, as universidades, cooperativas e associações de produtores, entre outros. São os verdadeiros agentes que fazem os SAGs funcionar.

Ainda segundo o mesmo autor, há uma velocidade distinta de adaptação e flexibilidade nos ambientes institucional e organizacional. As organizações podem mudar rapidamente, ao contrário das instituições. Ao mesmo tempo que as empresas se adaptam ao ambiente institucional, também o modificam ao pressionar o legislativo a criar regras que sejam mais adequadas aos interesses empresariais.

A compreensão das organizações e, principalmente, das instituições, para a eficiência dos SAIs, é importante, seja para a definição de estratégias privadas, seja para o estabelecimento de políticas públicas.” (ZYLBERSZTAJN, 2000^a, p. 20)

O neo-institucionalismo proporciona um novo olhar aos elementos que compreendem as transações incluindo fatores que mostram que o mercado não funciona sozinho. O mecanismo de preços é substituído nas empresas por um sistema que gera custos, tanto para entrada ou saída de contratos.

Nesta visão a unidade de análise é a transação, cercada de elementos institucionais, ou seja, normas e regras que moldam o comportamento e ações humanas, reduzem a incerteza, são um guia do que é considerado "certo" a se fazer em sociedade.

2.3. A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)

A Economia dos Custos de Transação (ECT) faz parte de uma visão microanalítica da NEI, que considera custos além dos relacionados ao processo produtivo. Tais custos são referentes à comercialização e à elaboração e execução de contratos (BÁNKUTI, 2007).

Coase (1937) considera que existem custos além dos custos de produção, que se relacionam com a forma de transação que estão claros: a) na busca de conhecer preços de mercado como na coleta de informações e; b) na negociação e estabelecimento de contratos. “Uma firma seria, portanto, limitada em seu escopo à medida que uma determinada transação fosse mais custosa de ser gerenciada internamente do que através do mecanismo de preços que caracterizaria o mercado” (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 36)

Assim, uma transação envolve o risco de que elementos que foram acordados não se efetivem, fato que faz com que as partes procurem criar mecanismos e estruturas de governança para minimizar estes riscos e suas consequências (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Portanto, reduzir os custos de transação significa reduzir estes riscos presentes na troca.

A relevância dos custos de transação é enfatizada ao mudar o foco de análise de commodities para a transação, e avaliar a capacidade das estruturas de governança em lidar com estes custos (WILLIAMSON, 1981).

A economia neoclássica sugere que as partes envolvidas em uma transação possuem todas as informações necessárias para fazer escolhas racionais e maximizar as oportunidades. Desta forma as transações ocorreriam com custo zero (LOADER, 1996). Porém este argumento não inclui a assimetria de informações que implica em custos de informação e transação.

Williamson (1981) divide a abordagem dos custos de transação nos estudos das organizações em três níveis de análise: a estrutura geral da empresa, as partes operacionais e a organização dos ativos humanos.

Para Williamson (1991), uma transação acontece pela transferência de um bem ou serviço de uma empresa com o mercado ou através da interface com outro agente. E a análise dos custos de transação pretende responder a questões que eram até então negligenciadas no desenho organizacional, como os fatores que classificam as transações e as estruturas de governança alternativas.

Podem-se observar os custos de transação *ex ante* quando existe dificuldade no estabelecimento de pré-condições da transação; já os custos *ex post* se referem às adaptações desta negociação à situações não previstas (POSSAS; FAGUNDES; PONDÉ, 1998). Para Williamson (1985), os custos *ex ante* são os incorridos em elaborar um acordo, negociar e estabelecer proteções para ele. Um contrato complexo pode ser elaborado incluindo o planejamento das ações a serem realizadas diante de contingências futuras. O autor destaca quatro tipos de custos *ex post*: custos de adaptação, de correção do desempenho da transação, com a estrutura de governança e de firmar compromissos para que não ocorram ações oportunistas.

Existe uma série de teorias independentes que envolvem o estudo dos custos de transação e que tiveram grandes avanços a partir da década de 1930. Esta interdisciplinaridade advém da junção de aspectos da literatura econômica, visto que fatores econômicos estão presentes, da teoria da organização, ao se apresentarem questões internas à organização e, da literatura do direito dos contratos que trata o contrato como uma questão de governança (WILLIAMSON, 1981).

Para Fiani (2002), os custos de transação são os custos de negociação, redação e cumprimento de contratos que existem quando os agentes recorrem ao mercado. A unidade básica de análise dos custos de transação, desta forma, é o contrato.

Farina, Saes e Azevedo (1997) acrescentam que estes custos, além de considerarem a elaboração do contrato, incluem “os custos de governança de transação verificados *ex post*” (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 77).

Se compradores e vendedores possuíssem todas as informações simetricamente, não existiriam custos de elaboração e implementação de contratos. No entanto, Fiani (2002) destaca que, ao não considerar esta simetria, surgem a racionalidade limitada, o oportunismo, a complexidade e incerteza e a especificidade dos ativos, que fazem com que os custos relacionados à transação sejam relevantes.

A ECT é baseada nos seguintes pressupostos: a) a unidade de análise é a transação; b) qualquer problema de contratação pode ser analisado dentro da ECT; c) é necessário a identificação e descrição dos diferentes atributos da transação e das estruturas de governança; d) envolve uma avaliação comparativa das alternativas institucionais em que de um lado está a contratação clássica de mercado, de outro a organização hierárquica e no meio os modos mistos de empresa e organização de mercado; e) seu estudo deve envolver a especificidade de ativos, a racionalidade limitada e o oportunismo (WILLIAMSON, 1985).

Os custos de transação são os que incorrem na coleta de informações, negociação e estabelecimento de contratos, indo além da produção e fugindo do pressuposto do mecanismo de preços da economia neoclássica. Estes custos podem ocorrer tanto antes quanto após as transações, e são influenciados pelas instituições que envolvem o sistema considerado. Pode-se considerar exemplos a busca por fornecedores ou compradores, a redação do contrato, a coleta de informações sobre a transação, a provisão dos documentos necessários para a negociação, reuniões para a contratação, acompanhamento da qualidade no decorrer do processo produtivo e possíveis problemas no cumprimento do contrato.

A assimetria de informações faz com que surjam custos ao elaborar os contratos, no entanto, mesmo que as informações sejam simétricas existem outros elementos que interferem na transação fazendo com que existam custos. Estes elementos serão abordados a seguir.

2.3.1. Pressupostos Comportamentais

A análise dos custos de transação apresenta dois pressupostos comportamentais que a distinguem da economia neoclássica: racionalidade limitada e oportunismo dos agentes (WILLIAMSON, 1981). A racionalidade limitada implica na incompletude dos contratos, pois os agentes não possuem a capacidade de prever todas as contingências futuras relevantes (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Nas décadas de 1940 e 1950, Herbert Simon coordenou pesquisas sobre os modelos cognitivos de tomada de decisões gerenciais no *Carnegie Institute of Technology*. Suas conclusões compõem o conceito de racionalidade limitada, ou *bounded rationality*, que se opõe ao modelo da racionalidade absoluta da economia clássica que considerava o tomador de decisões como um ser racional, onisciente, conhecedor de todas as alternativas possíveis para otimizar suas decisões.

Para Simon (1970) uma decisão racional irá selecionar uma estratégia dentre várias, que irá levar a um conjunto preferido de consequências. Sendo necessário para isso considerar todas as consequências derivadas da estratégia escolhida.

A tarefa de decidir compreende três etapas, a saber: a) o relacionamento de todas as possíveis estratégias, b) a determinação de todas as consequências que acompanham cada uma dessas estratégias, e c) a avaliação comparativa desses grupos de consequências (SIMON, 1970, p.70)

No entanto, para Simon (1970), conhecer todas as alternativas e todas as consequências é impossível para o ser humano, e este é o fator que o difere do modelo de racionalidade do homem econômico.

No modelo de Simon, conforme Motta e Vasconcelos (2006, p. 95), “a racionalidade é sempre relativa ao sujeito que decide” e que não possui capacidade física de acesso à todas as informações, portanto, sua decisão é tomada baseada em um nível satisfatório de informações que trará uma solução aceitável e não perfeita.

(...) a inabilidade em se processar todas as informações necessárias ao funcionamento de um complexo sistema de preços é um dos responsáveis por custos de uso deste sistema, ou seja, custos de transação (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 42).

O administrador irá selecionar os meios para atingir finalidades preestabelecidas. Segundo Simon (1970), a escolha é a seleção de uma alternativa entre várias. A determinação de cada alternativa que faz parte do grupo que será escolhido é influenciada por fatores como o tempo, conhecimento, número de pessoas envolvidas na tomada de decisão, comportamento e conseqüências.

Os indivíduos formulam objetivos e meios para alcançá-los criando uma hierarquia, porém de maneira incompleta e incoerente ou causando contradições entre meios e fins. Esta incompletude é causada por não considerarem os fins alternativos que outro comportamento poderia alcançar.

A escolha implica dois problemas importantes: a) se determinada finalidade deve ser alcançada num dado momento, a que fins alternativos deve-se renunciar nessa ocasião? B) se determinada finalidade deve ser alcançada num dado momento, de que maneira esse fato limita as finalidades que poderiam ser alcançadas em outras ocasiões? (SIMON, 1970, pg 68)

O tempo afeta a racionalidade, pois depois que uma ação está iniciada é preferível continuar o que está sendo feito ao invés de abandonar o projeto, desta maneira o tempo restringe as alternativas em número. Também o conhecimento afeta a racionalidade, pois o indivíduo não conhece todas as conseqüências que virão de sua ação. O conhecimento visa a determinação das conseqüências da estratégia escolhida, selecionando os efeitos que advirão desta escolha, “o que o indivíduo faz, na realidade, é formar uma série de *expectativas* das conseqüências futuras, e que se baseiam em relações empíricas já conhecidas e sobre informações acerca da situação existente” (SIMON, 1970, p. 71).

Farina, Azevedo e Saes (1997) corroboram este argumento acrescentando que “o ser humano tem limites em sua capacidade de lidar com problemas complexos, mesmo que a informação lhe seja plena e sem custos” (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 74).

Para Farina, Azevedo e Saes (1997) existem outros tipos de racionalidade; no entanto, a divisão feita por Williamson resume os principais pressupostos deste fator que fazem parte da teoria econômica.

A racionalização é o conceito utilizado na economia neoclássica para que seja possível elaborar os modelos econômicos. Nesta classificação o ser humano é considerado capaz de absorver e de processar toda a informação que o levará a maximizar seus objetivos (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Segundo Santos (2007), a racionalidade limitada é o resultado da incapacidade cognitiva do ser humano em atuar em todos os momentos, restringindo, desta forma, a percepção da realidade.

O conceito de racionalidade orgânica pressupõe que os contratos são incompletos e míopes, pois os seres humanos não são racionalmente capazes de prever as contingências futuras e tampouco de adaptar os contratos à este fato, buscam, para isso, estabelecer rotinas que nem sempre são resolvidas as situações apresentadas (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Pressupondo que a racionalidade do agente é limitada, este não será capaz de realizar cálculos complexos de forma rápida, precisa e sem custos no momento da tomada de decisão. Pois, como afirmam Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 44) “embora o ser humano condicione o seu comportamento à razão, ele o faz de maneira limitada”.

Para Fiani (2002), os estudos de Simon foram o ponto de partida na abordagem do mercado pela teoria dos custos de transação. As limitações do comportamento humano, tanto fisiológicas quanto de linguagem, que impedem a maximização do acúmulo e processamento de informações e a transmissão destas, impedem que os contratos sejam completos. A racionalidade limitada impede que a complexidade seja tratada em todos os seus aspectos gerando assim contratos incompletos (WILLIAMSON, 1981).

Esta incompletude dos contratos surge em virtude da racionalidade limitada, pois não é possível prever, em todos os aspectos, as contingências futuras que podem interferir na transação e inserir em um contrato possíveis soluções para quando aconteçam (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

A racionalidade limitada do ser humano aumenta de importância ao passo que aumenta a incerteza e complexidade do ambiente. Fiani (2002) entende que em ambientes simples a racionalidade limitada não causa dificuldades, diferente de ambientes complexos em que existem inúmeras decisões a serem tomadas e necessitaria de muito tempo para que cada ocasião fosse prevista.

Fiani (2002) alega que a racionalidade limitada unida com a incerteza “dificulta definir e distinguir as probabilidades associadas aos diferentes estados da natureza que podem afetar a transação” (FIANI, 2002, p. 270).

Quanto maior a incerteza, maior o número de contingências futuras e, portanto, mais complexa é a elaboração de um conjunto de contratos contingentes. Pode-se dizer que a incerteza torna o problema de racionalidade limitada mais evidente (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 75)

A incerteza limita a racionalidade. Ao passo que a incerteza é uma característica do ambiente ou da transação, a racionalidade é uma característica do indivíduo (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

No entanto, Farina, Azevedo e Saes (1997) destacam que mesmo nesta condição de limitação, os indivíduos são racionais, tem consciência de que é necessário fazer adaptações e renegociações do contrato após este ser firmado. Para tanto são incluídas nos acordos cláusulas que os ajudem a lidar com a incompletude dos contratos.

A adoção de uma cláusula contratual com o papel de salvaguardar a transação pode representar maiores custos *ex-ante*, reduzindo, no entanto, os problemas de adaptação, ou seja, custos de transação *ex-post* (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 47).

O segundo pressuposto comportamental considerado pela ECT é o oportunismo dos agentes. O oportunismo, ou, conforme destacado por Farina, Azevedo e Saes (1997), auto-interesse com avidez, pode ser incentivado pela união da racionalidade limitada com um ambiente complexo caracterizado por incertezas (FIANI, 2002).

Para Williamson (1981), mesmo que os agentes sejam limitadamente racionais, mas forem confiáveis, os contratos seriam mais observados e a contratação mais abrangente. As promessas seriam mantidas frente a imprevistos não haveria ações de má fé. A diferença principal entre o oportunista e o homem econômico da teoria neoclássica é que enquanto este último age buscando o auto-interesse, o oportunista busca o auto-interesse com dolo. Fiani (2002) acrescenta neste conceito a diferença entre identificação e exploração de oportunidades de ganho e a manipulação da assimetria de informações para obter lucros.

Williamson (1985) classifica o comportamento auto-interessado em três níveis: o auto-interesse forte, auto-interesse simples e ausência de auto-interesse. Segundo Farina, Azevedo e Saes (1997), o auto-interesse forte, ou o oportunismo propriamente dito, consiste no comportamento egoísta sem restrições. Ações como mentir e trapacear são esperadas tanto antes quanto na execução do contrato. O auto-interesse simples, ou comportamento sem oportunismo, considera que os termos do contrato serão mantidos no decorrer de sua execução, quer seja por cláusulas judiciais ou pelo comportamento ético dos agentes. O comportamento de obediência, ou ausência de auto-interesse, considera que o indivíduo não comanda suas ações, e sim, é controlado por entidades externas.

A importância do pressuposto comportamental de oportunismo está na possibilidade de surgimento de problemas de adaptação decorrentes da incompletude dos contratos. A racionalidade limitada implica contratos incompletos e, conseqüentemente, renegociações futuras. O oportunismo implica que as partes podem se aproveitar de uma renegociação, agindo aeticamente e, por "requêência"s, impondo perdas à(s) sua(s) contraparte(s) na transação (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 79).

Para diminuir o impacto dos problemas futuros, os agentes criam instituições no presente. Mesmo que o comportamento oportunista não apareça e que os indivíduos não sejam oportunistas o tempo todo, o fato de que isto seja possível faz com que se justifiquem os esforços para que este não cause danos (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Fiani (2002, p. 270) define o oportunismo como "transmissão de informação seletiva, distorcida, e promessas autodesacreditadas (*self-disbelieved*) sobre o comportamento futuro do próprio agente", ou seja, o agente se compromete com acordos que sabe que não executará. Este fator causa problemas tanto na execução quanto na renovação dos contratos, visto que a sinceridade dos agentes não pode ser testada antes da transação.

Para se entender melhor o sentido de oportunismo na TCT [teoria do custos de transação], considere-se o seguinte caso: uma empresa solicita ao seu fornecedor uma mudança na especificação de um determinado insumo. Seu fornecedor informa que a mudança pretendida na especificação provocará um aumento no custo do insumo superior ao aumento que efetivamente ocorre (FIANI, 2002, p. 271)

No exemplo descrito acima por Fiani (2002), observa-se o oportunismo do fornecedor frente à racionalidade limitada do comprador, que não tem as informações sobre a produção e complexidade do insumo que possibilitariam uma avaliação de seu preço. Nesta situação, o lucro da empresa compradora cai na medida em que o preço do insumo aumenta.

O oportunismo pode ocorrer de duas formas, antes e após a realização da transação. O primeiro caso é denominado de oportunismo *ex-ante*, também conhecido como seleção adversa. Um exemplo é a contratação de um fornecedor que já sabe que não conseguirá produzir o insumo negociado dentro de suas especificações (FIANI, 2002).

Santos (2007) apresenta o comportamento oportunista *ex-ante* nas situações de seleção adversa em que o consumidor não consegue distinguir os diversos graus de qualidade de um determinado produto. Neste caso, os produtores são desestimulados a desenvolver uma qualidade superior, pois os preços são nivelados por baixo. Para resolver este problema de seleção adversa são criados arranjos para garantir os elementos subjetivos como a qualidade ou a garantia, uma forma de arranjo é o estabelecimento de uma marca ou ainda a reputação das partes envolvidas, "Nesse caso, se um produto não apresentar as características determinadas no contrato caberá punição de descumprimento (SANTOS, 2007, p. 8)".

A segunda forma é o oportunismo *ex-post*, ou ainda *moral hazard*, que pode ser exemplificado no caso da empresa fornecedora que se comprometeu a fornecer determinado insumo a um preço fixo, mas que diminui a qualidade para poder reduzir custos (FIANI, 2002).

De acordo com Williamson (1985), a ação oportunista pode emergir da incompletude dos contratos. Segundo Santos (2007), os contratos são incompletos por que apresentam lacunas que possibilitam uma futura correção ou sua utilização de forma aética; e são imperfeitos por não serem capazes de prever todas as contingências.

A incompletude dos contratos, segundo Neves (2002), pode derivar da utilização de palavras ambíguas ou termos vagos, da assimetria de informações, da vontade de um dos agentes se retirar da transação, por falhas ou ainda pelos custos de

produção do documento contratual serem maiores do que os possíveis custos gerados por problemas no futuro.

A relevância do estudo dos custos de transação aumenta ao considerar-se que o ser humano é limitadamente racional e pode realizar ações de maneira oportunista. Considerar a racionalidade limitada é importante em um ambiente complexo como o SAI, pois uma decisão irá criar uma situação que irá influenciar as decisões futuras, como os custos fixos com estrutura de uma propriedade rural, ou os investimentos feitos em ativos específicos.

Da mesma forma a possibilidade de ações oportunistas influenciam as negociações. A interdependência dos agentes e as relações verticais que coordenam o sistema demandam confiança que poderá vir de um contrato que será mantido por cláusulas específicas ou pelo comportamento ético das partes envolvidas.

2.3.2. Estruturas de governança e atributos das transações

Estruturas de governança, para Santos (2007) são um conjunto de instituições, ou ainda, de regras como contratos e normas internas, que irão coordenar uma transação garantindo sua integridade. Ao selecioná-la, os agentes procuram a estrutura que se mostre mais eficiente em termos de custos de transação.

A estratégia adotada por uma empresa que busca vantagem competitiva é capaz de alterar a especificação de ativos, alterando assim os custos de transação. Assim, para Farina, Azevedo e Saes (1997), uma estrutura de governança eficiente é contingente à estratégia e modificará, por sua vez, elementos da estrutura dos mercados.

Williamson (1981) descreve as transações através de três dimensões: incerteza, frequência e especificidade de ativos. Loader, (1996) baseado em Williamson (1985), apresenta as combinações entre frequência de transações e características dos investimentos, resultando em diferentes estruturas de governança. Esta análise é resumida no quadro 01.

A governança de mercado caracteriza a situação em que as partes estão protegidas do oportunismo da parte oponente devido à não especificidade dos investimentos, independente da frequência das transações. A governança trilateral envolve a arbitragem para resolver conflitos e avaliar performances. A governança bilateral leva à continuidade das relações contratuais mantendo a autonomia dos agentes. Por fim, a governança unificada implica na internalização do processo (LOADER, 1996).

Quadro 1 – Governança eficiente

| <i>Características dos investimentos</i> | | | | |
|--|-------------------|--------------------------------|---|--|
| | | Não-específica | Mista | Idiossincrática |
| <i>Frequência</i> | Ocasional | Mercado (contratação clássica) | Trilateral (neo-classica) | Trilateral (neoclássica) ou governança unificada |
| | Recorrente | Mercado (contratação clássica) | Governança bilateral (relações contratuais) | Governança unificada (relações contratuais) |

Fonte: Loader (1996), tradução nossa.

Os agentes desenvolvem estruturas de governança como proteção à incompletude dos contratos (SANTOS, 2007). Estas incluem as regras que coordenam uma transação, como os contratos entre os agentes e as normas que as organizações deverão seguir. Ao selecionar uma estrutura de governança os agentes buscam a que irá proporcionar o menor custo de transação e os melhores recursos.

Se os direitos forem formal e informalmente mal definidos – isto é, se não houver consenso na sociedade sobre a atribuição dos direitos de propriedade, emerge o conflito pela apropriação dos benefícios derivados do exercício desse direito. Para evitar essa situação, é necessário que o mercado desenvolva mecanismos de auto-regulamentação, ao mesmo tempo em que em os mecanismos de *enforcement* façam cumprir as leis e regulamentos existentes (SANTOS, 2007, p. 11).

A eficiência de uma estrutura de governança pode ser medida com base na capacidade que apresenta em responder à mudanças de forma lucrativa e que proporcione crescimento. Seu objetivo é a redução dos custos de transação pela "diminuição dos riscos de não cumprimento do que foi acordado" (SANTOS, 2007, p. 11), impedindo o comportamento oportunista das partes.

Williamson (1991) classifica a estrutura de governança em três formas genéricas: mercado, híbridas e hierarquia. Estas se diferenciam pela “coordenação e

mecanismo de controle e diferentes habilidades para se adaptarem aos distúrbios (...) no entanto, cada tipo é sustentado e definido por um tipo distinto de lei contratual. O custo efetivo de escolha da forma organizacional é mostrado pelos atributos da transação ” (WILLIAMSON, 1991, p.269).

A estrutura de mercado se refere às transações com baixa especificidade de ativos e de troca de informações, refletindo em pouca coordenação. Em outro extremo, a forma hierárquica compreende a internalização da produção, adequada em casos de ativos altamente específicos. Entre estes pólos existem diversas formas híbridas que compreendem desde contratos informais à quase-integração, passando por franquias e alianças (SANTOS, 2007; BÁNKUTI, 2007).

Formas hierárquicas de governança podem emergir de ambientes caracterizados por alta incerteza, sem que isso forneça a garantia de que esta forma seja a mais eficiente (BÁNKUTI, 2007). Para Williamson (1996), neste tipo de ambiente as formas hierárquicas e de mercado são mais eficientes que a forma híbrida, pois esta depende do consenso entre as partes enquanto as duas primeiras acontecem mais rapidamente pelo fato da decisão ser tomada somente por uma das partes. Contudo, Santos (2007), analisa que uma grande demanda é capaz de reduzir a incerteza e beneficiar formas de mercado, enquanto a hierarquia reduz os custos do oportunismo ao estabelecer controles e monitoramento.

As transações podem ser realizadas através de um mercado, passando por contratos de longo prazo (forma híbrida) e terminando na hierarquia. Conforme se caminha por essa coordenação de formas organizacionais, se ganha em controle sobre a transação, mas perde-se em capacidade de resposta a estímulos externos (motivação). Observa-se, portanto, um *trade-off* entre incentivo e controle nas estruturas de governança, isto é, quanto maior for o controle menor será o incentivo, e quanto menor for o controle maior será o incentivo (SANTOS, 2007, p. 13).

Portanto, de acordo com a transação e os agentes envolvidos, irão surgir formas de governança para proteger esta transação e os interesses das partes. Sofrendo influência do comportamento dos envolvidos, das incertezas e especificidade dos ativos. No agronegócio pode-se verificar as três formas de governança citadas, mercado, contrato e internalização da produção, de acordo com o produto, frequência e relações entre os agentes.

2.3.2.1. Especificidade de ativos

Para Williamson (1981), a questão relevante não é a existência ou não de grandes investimentos fixos, e sim se esses são especializados para uma transação específica. Quando os ativos não são especializados, os riscos são menores, pois os compradores podem transformá-los de outra forma e os vendedores podem oferecer a outros compradores.

Contudo, mesmo racionalidade limitada, complexidade, incerteza e oportunismo não bastam ainda para gerar problemas no funcionamento dos mercados. Uma última condição se faz necessária. Esta condição é designada como sendo a de transações que envolvem ativos específicos, isto é, transações que ocorrem em um pequeno número (*small numbers*). Neste tipo de transação apenas um número limitado de agentes está habilitado a participar: a especificidade dos ativos transacionados reduz, simultaneamente, os produtores capazes de ofertá-los e os demandantes interessados em adquiri-los (FIANI, 2002, p. 271).

A especificidade de ativos faz com que em uma transação incorram custos de gerenciamento e conservação (POSSAS; FAGUNDES; PONDÉ, 1998). Os ativos específicos dependem da continuidade da transação para manterem seu valor (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997). Os problemas gerados pelo seu reemprego juntamente com o oportunismo e a incompletude dos contratos dão origem a custos de transação.

Ativos específicos são impossíveis de serem realocados ou reutilizados de outra maneira sem que ocorram perdas, criando uma dependência entre os agentes. Santos (2007) considera que um ativo se torna específico quando seu retorno é dependente de uma relação de continuidade da transação. Caso a transação não se realize, uma ou ambas as partes terão perda de ativos, quanto maior a especificidade maior a chance de que os envolvidos não encontrem um uso alternativo que lhes dê o mesmo valor do ativo desenvolvido para a transação em questão (ZYLBERSZTAJN, 2000b).

Se apenas uma das partes tenha realizado investimentos específicos, provavelmente buscará salvaguardas contratuais para defender-se das consequências de um possível rompimento do contrato. Já, se ambas as partes apresentam ativos

específicos, caracteriza uma situação de dependência bilateral, com motivação para a continuação do contrato (ZYLBERSZTAJN, 2000b).

A especificidade de ativos, conforme Williamson (1996), pode ser analisada em seis categorias: locacional, de ativos físicos, de ativos humanos, de ativos dedicados, de marca e temporal.

A especificidade locacional, segundo Williamson (1996), se refere à proximidade dos agentes a fim de economizar em transporte e estocagem, bem como outros aspectos geográficos relevantes, tais como indicações geográficas. Para Zylbertajn (2000b), é o caso em que se pode perder valor por deslocamento físico, por exemplo com a distância entre produção agrícola e o local de processamento. Se estas transações não acontecerem nos locais definidos o ativo perderá o seu valor, ou seja, a planta da agroindústria instalada em local que não tenha o produto não é um negócio viável. Possas, Fagundes e Pondé (1998) ressaltam que a proximidade geográfica se relaciona com os custos causados pela mudança de fornecedor e comprador. Cabral (2011) acrescenta que a especificidade locacional também faz com que incorram custos de informação e controle.

A segunda categoria, especificidade de ativos físicos, inclui equipamentos e maquinários e outros ativos especializados para produzir um componente e que não podem ser reempregados de outra forma sem perda de valor (WILLIAMSON, 1996). Nesta classificação são incluídas as características do ativo que perderão seu valor ao serem utilizadas de maneira alternativa, como peças desenvolvidas para serem partes de máquinas que transformam um determinado produto e que não podem ser utilizadas em outras máquinas (CABRAL, 2011), ou insumos necessários para produzir um produto específico (BÁNKUTI, 2007).

Possas, Fagundes e Pondé (1998) encaram a especificidade de ativos físico a situação em que o fornecedor adquire equipamentos para ofertar os bens ou o comprador o faz para consumi-los, de forma que atendam a requisições específicas da outra parte.

A especificidade de ativos humanos, segundo Williamson (1996), surge através do *learning-by-doing* (conhecimento acumulado) dos indivíduos que trabalham em determinada atividade. Bánkuti (2007) relaciona esta categoria com a aplicação do

capital humano que é especializado na realização de determinada ação, cuja mudança não permite seu aproveitamento sem que ocorra perda de valor. Cabral (2011) acrescenta que a especificidade de ativos humanos abrange tanto a aprendizagem quanto a aquisição de competências, e é ampliada “nos processos do aprender-fazendo” (CABRAL, 2011, p.111). As diversas maneiras de executar as atividades que leva as partes a trabalharem de forma mais eficiente do que seria com novos parceiros geram valor neste ativo (POSSAS, FAGUNDES e PONDÉ, 1998). Conforme ressaltado por Zylbersztajn (2000b), quando os empregados são treinados para desenvolver atividades especializadas pode ocorrer que incluam esta característica em seus contratos de trabalho, como ocorre com as negociações dos altos salários de cargos de executivos. Outro exemplo, apresentado por Fiani (2002), é a mão-de-obra especializada encontrada em laboratórios de pesquisa e desenvolvimento.

Ativos dedicados, de acordo com Williamson (1996), são os investimentos em estrutura realizados para atender um cliente, como, no exemplo de Cabral (2011), a aquisição de maquinário para realizar um serviço específico. Para Possas, Fagundes e Pondé (1998), existe a especificidade de ativos dedicados quando a capacidade produtiva é expandida para atender a uma determinada transação que causará a interrupção da produção ou ociosidade caso esta relação não mais exista.

Como no caso em que o fornecedor realiza um investimento apenas para produzir uma grande quantidade de um produto solicitado pelo cliente, que, do contrário, não seria adquirida (FIANI, 2002). Bánkuti (2007) ressalta a necessidade de diferenciar a especificidade de ativos dedicados e de ativos físicos, destacando que os ativos dedicados são direcionados para o uso em uma determinada transação, ao passo que ativos físicos são utilizados em mais de uma ocasião.

É importante destacar a diferença entre especificidade de ativos físicos e ativos dedicados: no primeiro caso, o ativo é específico a um determinado fim, uma atividade específica; no outro caso, o ativo é destinado a uma transação específica. Assim, mesmo que um indivíduo envolvido em uma atividade realize negociações com mais de um agente diferente, um ativo dedicado é aquele que só pode ser empregado em uma das transações. Nesse caso, se a relação na qual o agente utiliza aquele ativo for extinta, ele não poderá empregá-lo em outra relação, mesmo que na mesma atividade, sem que ocorram perdas. Isso significa afirmar que ativos dedicados são mais específicos que ativos de especificidade física (BÁNKUTI, 2007, p. 49).

A especificidade relacionada à marca se refere ao valor associado com a marca do produto através da reputação deste no mercado (WILLIAMSON, 1996). Zylbersztajn (2000b) faz referência a esta categoria como os atributos de qualidade relacionados à uma empresa, sua gestão busca proteger o valor deste ativo. Quando um alto padrão de qualidade é estabelecido a empresa passa a monitorar e controlar as transações para que não perca a reputação conquistada pela marca. Para Farina, Azevedo e Saes (1997) a marca reduz o custo de coleta de informações e transmite ao consumidor a confiança de que o produto é e continuará sendo bom.

Em relação à especificidade temporal, Williamson (1996) afirma que esta considera que o tempo da transação é um fator de limitação que pode comprometer a utilização do ativo, principalmente no caso de produtos perecíveis. Para Bánkuti (2007), estes ativos perdem valor se não forem transacionados em um curto período de tempo. Se a transação não acontecer a produção se torna ociosa e o produto perde ou reduz sua capacidade de “ser transacionado ou utilizado como insumo” (CABRAL, 2011, p. 112)

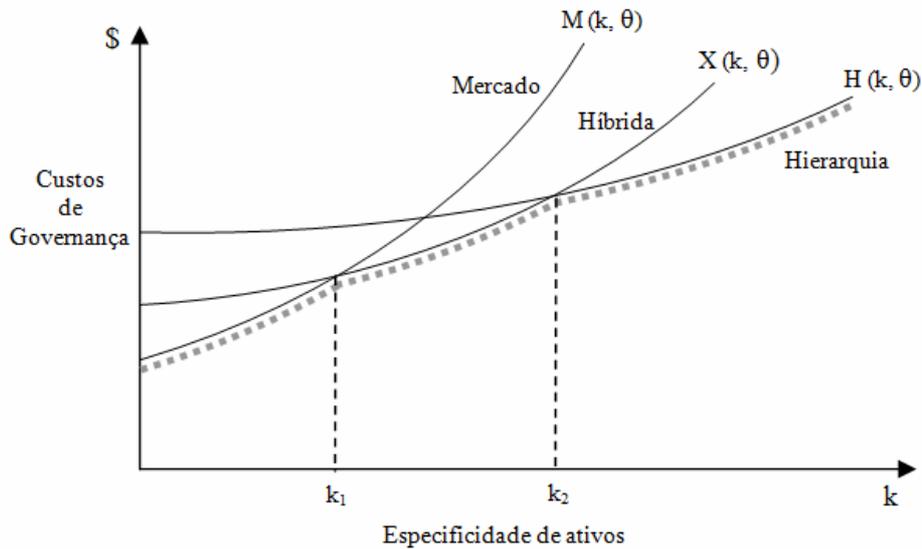
Nos casos em que a transação é interrompida e o ativo específico é perdido, os danos atingem todas as partes envolvidas, pois esta perda gera custos relacionados com a continuidade das transações entres os agentes e a integridade destas relações (POSSAS; FAGUNDES; PONDÉ, 1998).

Possíveis divergências entre as partes em momentos de renegociação das condições da transação, seja por oportunismo ou mera discordância quanto a impactos de eventos imprevistos, acarretam custos de coleta e interpretação de informações, elaboração de contratos e esforços de barganha. Daí que as empresas busquem formas de minimizar tais custos de transação, procurando criar mecanismos contratuais que desestimulem conflitos e, caso estes surjam, os resolvam rapidamente. Uma outra alternativa é evitar a dependência de fontes externas de fornecimento no insumo ou serviço em questão, realizando movimentos de integração vertical (POSSAS; FAGUNDES; PONDÉ, 1998: p. 14).

Para Williamson (1985), a especificidade dos ativos é o fator mais crítico da transação que exige harmonia da interface contratual dos agentes para que em transações específicas exista a adaptabilidade e continuidade. Caso esta condição não exista, o risco do oportunismo não é significativo, sendo reduzido pela própria rivalidade entre os agentes (FIANI, 2002). Conforme apontado por Williamson (1996), sendo a especificidade de ativos o atributo mais relevante na construção de estruturas de governança, e ela a direcionadora das escolhas eficientes de estruturas de governança,

estando os custos de transação (custos de governança) diretamente relacionados a ela, conforme ilustra a figura 2.

Figura 2 – Especificidade de ativos e custos de governança



Fonte: Williamson (1996)

Fiani (2002) alega que a problemática da especificidade está relacionada com o investimento realizado para produzi-lo. Tanto fornecedor quanto comprador começam a se relacionar com exclusividade. Se apenas um fornecedor produz o insumo com as características que uma determinada empresa necessita, ambos estão ligados, pois esta é a única empresa que adquire esse insumo e este é o único fornecedor que o produz. Esta situação é conhecida como *hold-up*, ou problema do refém, em que o investimento feito por uma das partes a faz ficar vulnerável à outra parte caso esta queira encerrar a relação. Este fato pode fazer com que as partes consigam vantagens que não existiam ao começar a transação e pode ocorrer tanto com o comprador quanto com o vendedor.

Considere o caso de uma empresa geradora de energia elétrica que disponha apenas de uma outra empresa de transmissão para vender sua energia, enquanto essa última compre a energia que vende de várias geradoras. Caso a empresa geradora em questão realize investimentos no aumento de sua capacidade de geração, ficará refém da empresa de transmissão para a venda da energia gerada pela sua capacidade adicional. A empresa transmissora poderá barganhar melhores preços pela energia comprada, simplesmente ameaçando não comprar a energia adicional produzida. O mesmo exemplo poderia ser pensado da forma inversa, com uma empresa geradora que atendesse a

diferentes mercados, dentre eles uma empresa transmissora que comprasse exclusivamente sua energia (FIANI, 2002, p. 272).

Fiani (2002) destaca que uma transação que começa com um grande número de agentes pode ter essa quantidade reduzida com o passar do tempo. Os agentes que vencem as ofertas iniciais acabam tendo vantagem sobre os concorrentes em decorrência do conhecimento acumulado sobre o cliente.

No entanto, é importante ressaltar a opinião de Farina, Azevedo e Saes (1997), de que se não houvesse limites à racionalidade, os possíveis problemas envolvendo a dependência bilateral seriam resolvidos *ex-ante* por meio de cláusulas contratuais. Também a ausência do oportunismo faria com que não surgissem perdas ocasionadas por comportamento aéticos em relação a contratos incompletos.

A especificidade de ativos ganha atenção especial nos estudos de Williamson (1981), pois prende vendedor e comprador a uma transação por um período considerável. Se a especificidade de ativos é grande, compradores e vendedores tendem a realizar transações contínuas, o que leva à criação de uma reputação devido à frequência das negociações.

2.3.2.2. Frequência da transação

Zylbersztajn (2000b) define frequência como o número de vezes que uma determinada transação pode acontecer entre dois agentes, podendo ser uma única vez ou se repetir. Da frequência de uma transação irá surgir a reputação do agente; para Zylbersztajn (2000b), a reputação está relacionada com a possibilidade de uma das partes causar a perda de uma renda futura de maneira oportunista, influenciando portanto, a criação e o *design* de salvaguardas contratuais para que a transação possa continuar. “Fica claro que a reputação é tangível, podendo ser construída ou destruída, a partir da memória dos agentes de mercado” (ZYLBERSZTAJN, 2000b, p. 28).

A reputação é criada pela repetição da transação e gera um valor ao não oportunismo dos agentes, que por sua vez pode modificar as salvaguardas do contrato e

diminuir custos de transação que incorrem na preparação e monitoramento dos contratos (ZYLBERSZTAJN, 2000b).

Cabral (2011) aponta uma relação inversa entre □requência e custos de transação. Para Bánkuti (2007), o aumento da □requência irá causar o aumento da reputação entre os agentes e diminuir os custos de uma transação em diversas outras. Se torna, assim, um fator de influência na estrutura de governança, pois se a transação é recorrente os agentes consideram que suas ações podem gerar perdas em contratos futuros ou até a anulação do contrato corrente. Zylbersztajn (2000b, p. 28) define reputação como: “a perda potencial de uma renda futura por uma das partes, caso esta venha a romper o contrato de modo oportunístico, impedindo a continuidade da transação”.

As transações acontecem com níveis de □requência diferentes (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Segundo Bánkuti (2007), no caso da transação acontecer apenas uma vez, os agentes podem agir de forma oportunista. Neste tipo de transação, o custo não justifica a necessidade de uma estrutura de controle (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Já a continuidade da transação constrói uma relação de confiança e reputação, que de outra forma geram custos de transação relacionados com a elaboração de salvaguardas contratuais que protejam os agentes de ações oportunistas (BÁNKUTI, 2007). O Quadro 02 ilustra a relação entre especificidade de ativos, frequência e estrutura de governança.

Quadro 2 – Estrutura de governança, frequência e especificidade de ativos

| Frequência | Especificidade de Ativos | | |
|------------|--------------------------|-----------------------|----------------------|
| | Baixa | Média | Alta |
| Ocasional | Governança de mercado | Governança trilateral | |
| Recorrente | | Governança bilateral | Governança unificada |

Fonte: Williamson (1985)

Os custos são menores de acordo com a frequência “porque os agentes em negociação tomarão medidas no presente, considerando o que ocorreu no passado e nas perspectivas de futuro” (CABRAL, 2011, p. 110). A reputação, em consequência da □requência, afeta o desenho e a exigência de salvaguardas contratuais. Pois quando a transação se repete e a reputação surge, cria um valor à este comportamento não oportunista dos agentes, isso pode levar a mudanças nas cláusulas dos contratos e diminuir custos de transação presentes na elaboração e monitoramento destes

(ZYLBERSZTAJN, 2000b). Esta repetição da transação influenciará a escolha da estrutura de governança (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Em situações de transações recorrentes, os custos são dissolvidos durante sua repetição, outros custos ocorrem apenas na primeira contratação e não se repetem ao longo do tempo. Bánkuti (2007) destaca os custos com a busca por parceiros, coleta de informações, contatos para discutir cláusulas contratuais e elaboração do contrato.

Transações que se repetem possibilitam a redução da incerteza e da assimetria de informações através da aquisição de conhecimento entre os agentes, a construção de reputação em torno de uma marca e um compromisso “entre as partes em torno do objetivo comum de continuidade da relação” (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 89).

2.3.2.3. Incerteza na transação

A incerteza está relacionada com o desconhecimento de eventos futuros e irá influenciar a complexidade da transação. Em um ambiente certo e previsível, as transações têm um grau menor de complexidade do que as que ocorrem em ambientes sujeitos a mudanças. Nestas situações os custos transacionais se elevam, pois mudanças imprevistas exigem modificações em cláusulas de contratos, aumentam as possibilidades de lacunas, que por sua vez podem motivar o oportunismo dos agentes (BÁNKUTI, 2007).

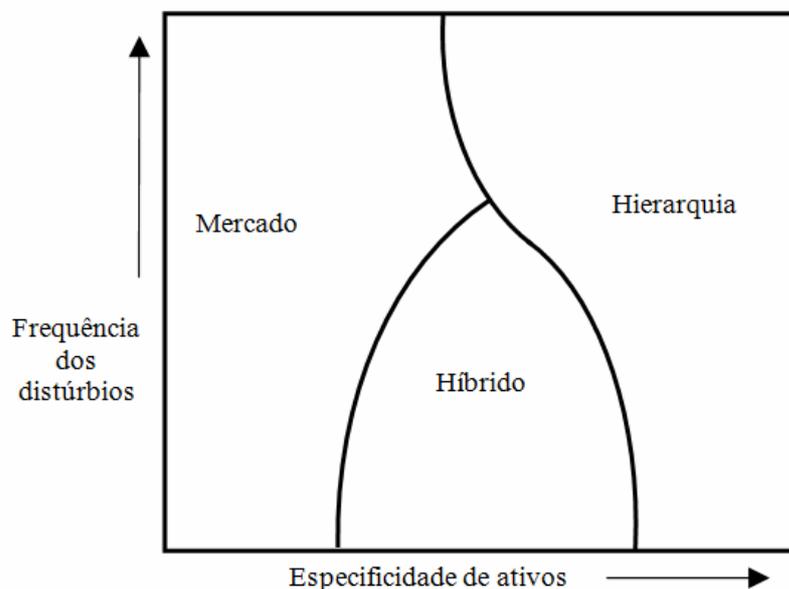
Para Zylbersztajn (2000b), a incerteza está associada aos efeitos que não são possíveis de se conhecer *ex-ante* para que o contrato tenha todas as salvaguardas possíveis aos impactos futuros. Nestas situações pode acontecer uma quebra de contrato não oportunística, mas que gera custos transacionais devido à racionalidade limitada. Esta incapacidade de prever os eventos que podem alterar os resultados da transação impede os agentes de estabelecer cláusulas nos contratos que os protejam de efeitos externos, pois estes ainda não são conhecidos.

No entanto, o conceito de incerteza pode ser entendido de mais de uma maneira. Farina, Azevedo e Saes (1997) distinguem três modos diferentes: a) a incerteza

que se denomina risco e está relacionada com variações e probabilidades; b) o desconhecimento dos eventos futuros e; c) incerteza em situações de assimetria de informações.

Os contratos escritos são uma forma de reduzir a incerteza (BÁNKUTI, 2007). Todavia, Cabral (2011) destaca que as causas da incerteza – assimetria de informações, oportunismo e racionalidade limitada – que fazem com que os contratos sejam incompletos.

Figura 3 – Formas organizacionais e incerteza



Fonte: Williamson (1996)

A incerteza é um fator de influência na definição da estrutura de governança. Conforme Farina, Azevedo e Saes (1997), contratos de longo prazo são mais afetados pela variação do ambiente ao passo que contratos menos completos podem dar margem a ações oportunistas.

A incerteza surge pelo fato de uma (ou mesmo todas) das partes não conhecer o parâmetro de avaliação ou monitoramento, o que impede a construção de esquemas de incentivos adequados nos moldes ortodoxos. Mesmo que uma informação possa ser observada, se ela não for verificável – i.e., suficiente como prova nas instâncias que decidem disputas sobre o contrato – a incerteza permanece, na medida em que os resultados de uma disputa judicial não seriam previsíveis (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 93).

A figura 3, acima, ilustra a relação entre a incerteza, representada pela frequência de distúrbios, a especificidade de ativos, e as formas de governança.

Observa-se, pela figura, que elevado grau de incerteza pode comprometer a adoção da forma híbrida, dada a dificuldade de previsibilidade dos distúrbios.

Williamson (1991) estabelece cinco atributos para análise das estruturas de governança: 1) Intensidade de incentivos; 2) Controles Administrativos; 3) Adaptação (A) em que existe a autonomia dentro de uma visão neoclássica de equilíbrio de preços; 4) Adaptação (C) que se refere à cooperação e; 5) Direito contratual. O quadro 3 esboça a análise das estruturas de governança de acordo com os atributos mencionados.

Quadro 3 – Análise dos atributos das estruturas de governança

| Características | Estruturas de governança | | |
|--------------------------------|--------------------------|---------|------------|
| | Mercado | Híbrida | Hierarquia |
| Instrumentos | | | |
| Intensidade de incentivos | ++ | + | 0 |
| Controles administrativos | 0 | + | ++ |
| Atributos de desempenho | | | |
| Adaptação (A) | ++ | + | 0 |
| Adaptação © | 0 | + | ++ |
| Direito contratual | ++ | + | 0 |

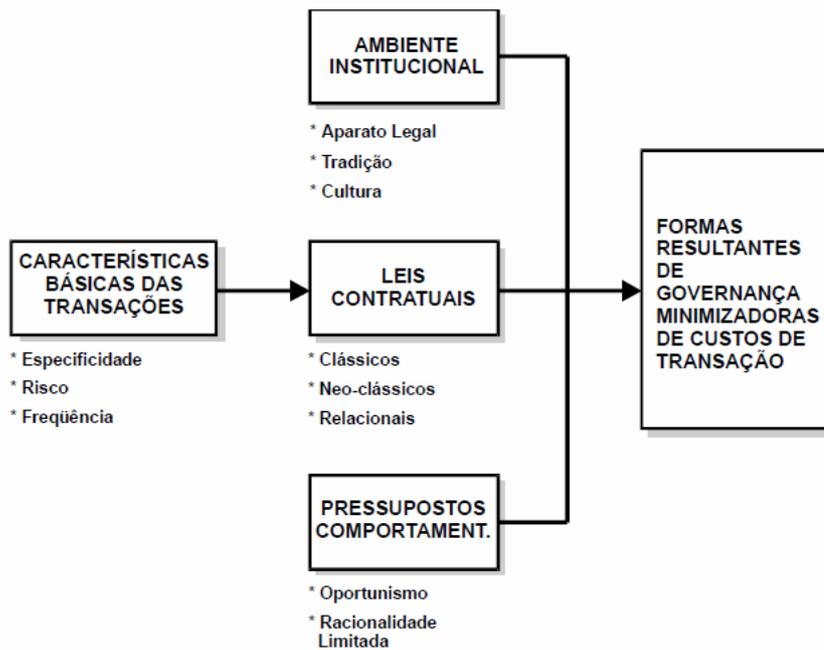
++ = forte; += semi-forte; 0= fraca

Fonte – Williamson (1991)

2.3.3. Determinantes das estruturas de governança segundo a ECT

Zylbersztajn (1995) relaciona o estabelecimento das estruturas de governança com três grupos de fatores teóricos: 1) características básicas da transação – que tem a transação como unidade básica de análise – composta pela frequência, risco e especificidade; 2) ambiente institucional – compreende “aspectos da tradição legal, existência de leis de proteção intelectual, tradição de arbitragem para a solução de disputas, aspectos culturais entre outros” (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 25) e; 3) pressupostos comportamentais – oportunismo e racionalidade limitada que estão ligados à incompletude dos contratos. A figura 4 a seguir ilustra este conceito.

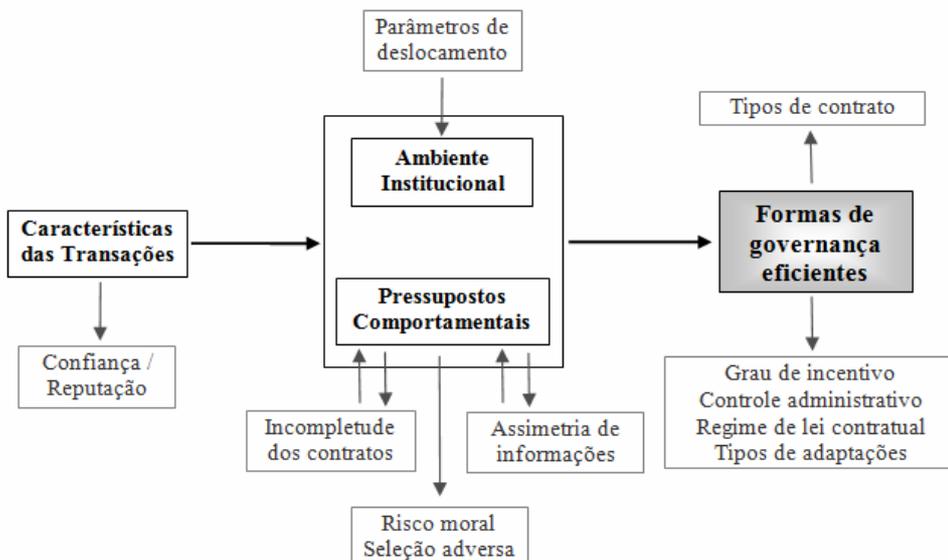
Figura 4 – Condicionantes das estruturas de governança



Fonte: Zylbersztajn (1995)

De maneira similar, Bánkuti (2007) relaciona os aspectos relevantes para a NEI e a ECT na formação das estruturas de governança (Figura 06). Observa-se, pela figura 5, que fatores como confiança, reputação, *moral hazard* e assimetria de informações devem ser ponderados para definição de formas eficientes de governança.

Figura 5 – Detalhamento dos condicionantes das estruturas de governança



Fonte: Bánkuti (2007)

A frequência influencia a definição da estrutura de governança, pois a periodicidade em que uma transação ocorre poderá influenciar na escolha de internalizar ou não a etapa produtiva sem que haja perdas de eficiência e, ainda, irá determinar a importância das partes envolvidas na transação. O fator risco é relevante, pois afeta a distribuição dos resíduos entre as partes, juntamente com o oportunismo poderá aumentar os custos em estruturas do tipo mercado e levar à formas alternativas de governança. A especificidade dos ativos pode favorecer uma situação de dependência bilateral que exigirá uma forma organizacional apropriada (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Williamson (1985) divide os contratos em quatro modalidades: planejamento, promessa, competição e governança. Que podem ser aplicadas de acordo com o comportamento assumido em relação à transação. Embora o ser humano tenha a tendência de agir racionalmente esta condição é realizada apenas em parte, ou seja, os indivíduos estão sujeitos à racionalidade limitada e também ao oportunismo. Ambos influenciam a eficiência das transações (LOADER, 1996).

O quadro 04 resume quatro condições de contratação apresentadas por Williamson (1985) e sua relação com os pressupostos comportamentais e a especificidade dos ativos. Na análise, 0 (zero) é atribuído para a ausência do fator na transação e + (mais) para sua presença.

Quadro 4 – Características do processo contratual

| Pressupostos comportamentais | | | |
|------------------------------|-------------|--------------------------|---------------------|
| Racionalidade limitada | Oportunismo | Especificidade de ativos | Processo contratual |
| 0 | + | + | Planejamento |
| + | 0 | + | Promessa |
| + | + | 0 | Competição |
| + | + | + | Governança |

Fonte: Williamson (1985)

Na presença de oportunismo e especificidade de ativos, considerando que não existe limitação para a racionalidade, a contratação implicará em planejamento e o contrato resultante será preciso e eficaz. Mesmo que esta condição de oportunismo necessite de resguardo à informação privada, as questões de contrato são definidas anteriormente à negociação com todas as questões relevantes e adaptações

□reqüência□s. Os problemas de contratação não surgiriam neste contexto devido à eficácia e precisão, inclusive judicial, do contrato.

No cenário em que a capacidade cognitiva dos agentes é limitada, os ativos são específicos e não existe o oportunismo: a simples palavra do comerciante é um acordo, pois o contrato assume o caráter de compromisso (WILLIAMSON, 1985; LOADER, 1996). As possíveis lacunas do contrato oriundas da racionalidade limitada não apresentam riscos, as partes apenas prometem que cumprirão as suas obrigações. Não existe o comportamento estratégico e o prometido, quando não existe o oportunismo, é uma espécie de auto-execução do contrato.

Considerando que não existe a especificidades de ativos e que estão presentes o oportunismo e a racionalidade limitada, o processo de contratação é marcado pela competição (WILLIAMSON, 1985). As partes não se interessam umas pelas outras e o mercado se torna o árbitro da negociação (WILLIAMSON, 1985; LOADER, 1996). Neste contexto as fraudes são contidas por ordens judiciais.

No caso em que a racionalidade é limitada, o oportunismo está presente e existe a especificidade dos ativos, o planejamento apresenta lacunas, as obrigações não são cumpridas e não existe competição (LOADER, 1996). Para Williamson (1985), este é o ambiente da governança, nele a execução do contrato é falha e a ordem judicial é problemática. É neste ambiente que a Economia dos Custos de Transação se torna relevante. Segundo o autor, o imperativo organizacional desta situação, que se torna mais importante do que a maximização dos lucros, é resumido em “*organize transactions so as to economize on bounded rationality while simultaneously safeguarding them against the hazards of opportunism*”⁵ (WILLIAMSON, 1985, p. 32).

O contrato do tipo planejamento e o do tipo promessa fazem suposições otimistas sobre a natureza humana, o primeiro considerando a ausência da racionalidade limitada e o segundo a ausência do oportunismo. Já os conceitos de contrato como competição e como governança definem limites quanto a estes riscos, sendo a especificidade de ativos que os distingue.

⁵ “*organizar as operações de forma a economizar em racionalidade limitada, ao mesmo tempo se protegendo dos perigos do oportunismo*” (WILLIAMSON, 1985, p. 32).

Cabral (2011) relaciona os atributos dos custos de transação com elementos característicos do agronegócio que irão determinar a estrutura de governança. O quadro 5 resume esta relação. Assim, o autor destaca, por exemplo, mudanças climáticas como fator de incerteza; perecibilidade da matéria-prima como fator de especificidade temporal; distância de centros consumidores como fator de especificidade locacional; e integração da cadeia de suprimentos como intensificadora de especificidade de marca e de ativo físico, dentre outros.

Quadro 5 – Atributos dos custos de transação, características dos produtos agropecuários que afetam a cadeia do agronegócio e algumas de suas relações

| Atributos dos CT | Características que afetam o agronegócio | Relações entre características do agronegócio e os atributos dos CT que afetam as formas de governança |
|--|--|---|
| a) Frequência b) Incerteza c) Especificidade de Ativos c.1) de marca c.2) ativos físicos c.3) locacionais c.4) temporais c.5) dedicados c.6) humanos | 1) Produtos tendem à homogeneização 2) Perecibilidade 3) Sazonalidade de oferta 4) Riscos de variações climáticas (seca, geada, granizo, enchente, vendavais) 5) Dependência de fatores biológicos (pragas, doenças) 6) Produção depende de fatores como: grandes extensões de terra e certa disponibilidade d'água 7) Ciclo produtivo independente, em maior parte, do trabalho humano 8) Produção, normalmente, distante dos centros de consumo 9) Integração em cadeia de suprimentos | 1) A <i>homogeneização</i> pode reduzir <i>incertezas</i> . Fatores <i>temporais</i> e <i>locacionais</i> podem afetar a homogeneidade. 2) A <i>perecibilidade</i> afeta a especificidade de ativos <i>locacionais</i> e <i>temporais</i> e se vincula a certos ativos específicos: câmaras frigoríficas, transportes climatizados, ativos dedicados, entre outros. 3) <i>Sazonalidade da oferta</i> reduz a <input type="checkbox"/> <i>requênc</i> ia das transações e aumenta as incertezas. 4) <i>Fatores climáticos</i> e <i>biológicos</i> aumentam as incertezas. Afetam os ativos locacionais e temporais. Requerem ativos humanos específicos, mão de obra temporária e específica, para controle de zoonoses, por exemplo. 5) <i>Grandes extensões de terra</i> e <i>disponibilidade d'água</i> relacionam-se a especificidade de ativos locacionais e ativos dedicados (tipos de solos destinados a certas culturas) 6) <i>Tempo de produção biológico</i> reduz necessidade de ativos humanos dedicados; reduz ainda, a <input type="checkbox"/> <i>requênc</i> ia de sua contratação. 7) <i>Distância para os centros de consumo</i> relaciona-se a ativos locacionais que afetam os custos de transporte e a conservação dos alimentos. 8) <i>Integração da cadeia de suprimento</i> está vinculada a especificidade de marcas e a ativos físico e dedicados, <i>design</i> etc. |

Fonte: Cabral (2011)

Dessa forma, entende-se que a abordagem teórica da Economia dos Custos de Transação suporta a análise de sistemas agroindustriais, especialmente considerando as particularidades destes, conforme preconiza Loader (1996; 1997).

Existem certas implicações relevantes a este estudo que devem ser destacadas ao analisar os dados coletados. Primeiramente, destaca-se que a alta especificidade de ativos que pode levar à formação contratos ou à integração vertical, conforme visão williamsoniana. Entende-se também que a incerteza comportamental pode levar à necessidade de maior coordenação, seja por meio de contratos ou, no extremo, por integração vertical. Ademais, ressalta-se que a racionalidade limitada aumenta a incerteza, exigindo maior coordenação entre os agentes. O elevado oportunismo dos agentes, enquanto causador de quebras contratuais, pode exigir maior coordenação, salvaguardas, monitoramento, entre outros, o que torna a transação mais complexa. Por fim, deve-se observar que a frequência pode ser capaz de reduzir os custos de transação e aumentar a confiança e reputação por meio da regularidade, além de reduzir os custos de busca de informações e elaboração de contratos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia objetiva a apresentação do ângulo de pesquisa, os métodos e técnicas de coleta de dados e, a delimitação da população entrevistada, explicando e justificando estas escolhas (ALAMI; DESJEUX; GARABUAU-MOUSSAOUI, 2010).

“A metodologia não consiste num pequeno número de regras. É um amplo conjunto de conhecimentos com o qual o pesquisador procura encontrar subsídios para nortear suas pesquisas. As escolhas são efetuadas em função dos objetivos das pesquisas e das características das instituições” (THIOLLENT, 1984, p. 46).

3.1. NATUREZA DA PESQUISA

O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa qualitativa. Pesquisas dessa natureza buscam uma abordagem fora de um contexto especializado, como um laboratório. Visa entender, descrever e explicar os fenômenos sociais analisando as experiências dos indivíduos, observando interações e comunicações em desenvolvimento e, investigando documentos (FLICK, 2009). Para Richardson (1999), a pesquisa qualitativa proporciona o entendimento da natureza do fenômeno social estudado, caracterizado pela complexidade e situações particulares. A metodologia qualitativa favorece ainda a análise das relações entre os elementos da pesquisa:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1999, p. 80).

Triviños (2010) reflete sobre as raízes da pesquisa qualitativa, que emergiu da Antropologia em estudos que não permitiam uma mensuração quantitativa e

precisavam de uma interpretação mais ampla do que a conseguida matematicamente. Os atributos de transação se enquadram nesta categoria pois são percebidos pelos agentes, e não mensurados, como, por exemplo, o oportunismo.

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa descritiva, pois teve como foco conhecer traços e características de uma comunidade para descrever os fatos e os fenômenos complexos que compõem uma determinada realidade (TRIVIÑOS, 2010), neste caso, as relações que envolvem a negociação entre os produtores e processador no SAI da batata na região Centro-Oriental do Paraná.

A pesquisa descritiva é a que descreve a realidade sem interferir, uma narrativa de um acontecimento ou uma descoberta, sem estabelecer relações de causalidade (APPOLINÁRIO, 2009). Triviños (2010, p.128) ressalta que a pesquisa qualitativa é, por natureza, descritiva, pois irá descrever um fenômeno e estas descrições "estão impregnadas dos significados que o ambiente lhes outorga, e como aquelas são produto de uma visão subjetiva, rejeita toda expressão quantitativa, numérica, toda medida".

3.2. PERGUNTAS DE PESQUISA

Segundo (TRIVIÑOS, 2010), as perguntas norteadoras se referem ao que se pretende esclarecer, partem das idéias formuladas nos objetivos. Para Flick (2009), as questões de pesquisa, juntamente com a seleção do método e dos recursos necessários para seu desenvolvimento, influenciam o planejamento e realização do estudo.

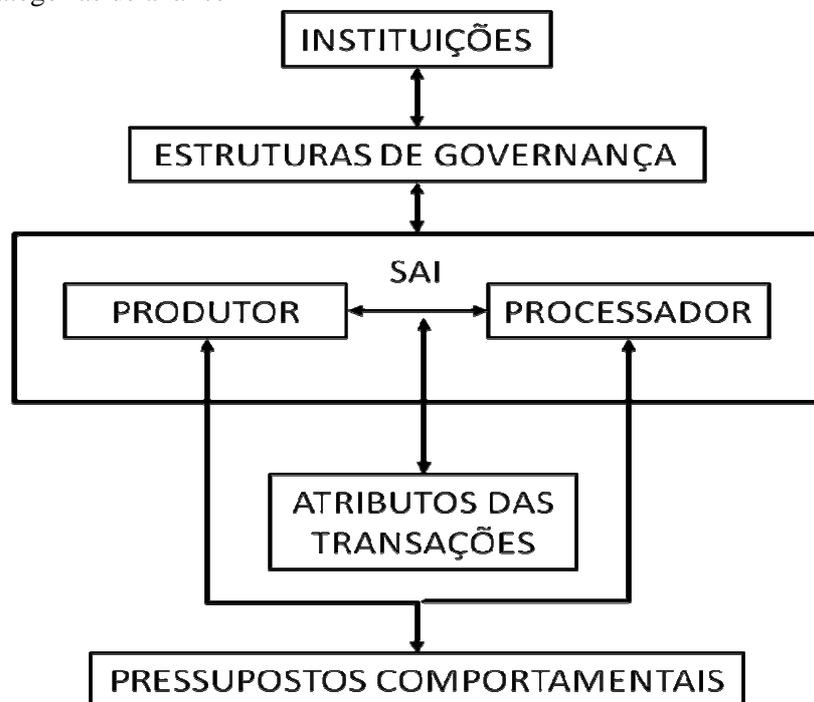
Este estudo teve como questões norteadoras as seguintes:

1. Como se configura o SAI da batata, na região Centro-Oriental Paranaense?
2. Quais atributos de transação e pressupostos comportamentais estão presentes nas relações entre produtores e processador no SAI da batata na região Centro-Oriental do Paraná?

3. Quais as estruturas de governança vigentes entre produtores e empresas processadoras no SAI da batata na região Centro-Oriental do Paraná?
4. Em que aspectos as estruturas de governança observadas estão de acordo com os atributos e os pressupostos comportamentais indicados pela teoria?

Considerando o objetivo geral desta pesquisa – Compreender as estruturas de governança entre produtor e processador de batatas na região Centro-Oriental do Paraná sob a ótica da Nova Economia Institucional e a Economia dos Custos de Transação – é possível estabelecer uma relação com as perguntas norteadoras. Ao responder às perguntas 1 e 2, pretendeu-se alcançar uma compreensão inicial do objeto de estudo; a partir do entendimento relativo às questões 3 e 4, foi possível identificar as estruturas de governança adotadas e seu alinhamento com o preconizado em teoria, permitindo, assim, atender ao objetivo geral do trabalho. A figura 6 ilustra a interação entre as categorias de análise consideradas para a presente pesquisa.

Figura 6 – Categorias de análise



Fonte: A autora, 2012.

As transações entre agentes dos SAI's são influenciadas, em uma visão microanalítica, por atributos (especificidade de ativos, frequência e incerteza) e por pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismos). Por outro lado, em uma visão macroanalítica, as instituições, enquanto “regras do jogo”, também interferem nas relações entre os agentes, existindo uma relação de influência mútua, bem como uma interdependência entre produtor e processador. Assim, nessa perspectiva, as estruturas de governança dependem das categorias microanalíticas e macroanalíticas de análise. A governança compreende a forma pela qual a transação é articulada, considerando, portanto, os pressupostos comportamentais e os atributos presentes na transação.

3.3. LEVANTAMENTO DE DADOS

Para a realização deste estudo foram utilizados dados primários colhidos através de entrevistas semiestruturadas com processador e produtores rurais na região. Estas entrevistas foram direcionadas para se obter respostas às perguntas de pesquisa acima levantadas. Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), dados primários proporcionam ao pesquisador o envolvimento com cada fator que transforma os dados em conhecimento, pois ele cria o mecanismo de colher os dados, realiza esta coleta, os codifica, analisa e interpreta. Ressaltando que os dados qualitativos são mais subjetivos, havendo a necessidade de interpretação das entrevistas que serão realizadas.

Especificamente neste trabalho, foi utilizado o método proposto por Loader (1996; 1997) para compreensão das transações entre agentes em sistemas agroindustriais. O autor explora o alinhamento entre os atributos da transação e os pressupostos comportamentais à estrutura de governança observada, confrontando com aquela mais adequada segundo a teoria. Ressalta-se a relevância de se investigar produtores e processadores, pois a alternativa metodológica proposta por Loader (1996; 1997) preconiza a abordagem das duas partes envolvidas. De maneira similar, Nassar e Botelho (1999), ao estudarem as transações no SAI da batata, abordaram todas as partes envolvidas nas transações em estudo. Bánkuti (2007), em estudo sobre as relações entre

produtores rurais e processadores no SAI do leite, também levanta informações primárias nos dois segmentos.

Além disso, ressalta-se que alternativas metodológicas para compreensão das estruturas de governança e relações verticais poderão ser utilizadas enquanto complemento para esta pesquisa qualitativa, tais como aquelas propostas em Neves e Zylbersztajn (2002) e Neves (2002), dentre outros. Nesse sentido, a proposta de compreensão da estrutura do SAI, conforme estudos realizados por Bánkuti (2007) e Nassar e Botelho (1999), se mostra relevante para compreensão das transações entre os agentes. Assim, serão utilizados dados secundários oriundos de um levantamento de informações acerca do SAI da batata no Brasil e no Paraná, especialmente no que concernem as relações verticais e coordenação na cadeia. Inclui-se ainda, nesta categoria, a pesquisa realizada em relatórios, teses e artigos científicos que compreendem o tema deste estudo.

Foi realizada uma pesquisa prévia a fim de obter precisão e compreensão dos problemas da pesquisa e, ao se aproximar dos sujeitos de investigação, adaptar o guia de entrevista ao analisar seu discurso sobre a prática estudada (ALAMI, DESJEUX e GARABUAU-MOUSSAOUI, 2010).

A entrevista visa estimular a narrativa através de um conjunto de perguntas ou da solicitação de que as pessoas entrevistadas contem histórias (FLICK, 2009). O desenho da pesquisa nesta fase pode ser flexível, interativo ou contínuo. No desenho flexível, a seleção de entrevistados e algumas das perguntas podem ser adaptadas no decorrer do estudo. O desenho interativo possibilita que o plano seja modificado várias vezes em várias etapas, tanto em relação à amostragem quanto ao foco da entrevista. Já o desenho contínuo pretende redesenhar, fazer melhorias no decorrer da pesquisa, para o autor, inclui a inserção de novas perguntas ou tópicos para entrevistas posteriores.

3.4. ANÁLISE DOS DADOS

Para compreender as implicações desta pesquisa foi utilizado o método de análise de conteúdo. Para Triviños (2011) este método possibilita o estudo das

comunicações entre os agentes, enfatizando o conteúdo das mensagens. Segundo Minayo (1994, p. 74), esta técnica permite a verificação das questões de pesquisa e a "descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado".

Para atingir os objetivos definidos neste estudo, foi necessário estabelecer uma relação entre eles e os métodos de pesquisa utilizados. Esta relação está explícita no quadro 6.

Quadro 6 – Relação entre objetivos e métodos de pesquisa

| Objetivos Específicos | Procedimentos de Pesquisa | Fonte de Dados |
|--|--|---|
| Caracterizar o Sistema Agroindustrial da batata, incluindo os ambientes Organizacional e Institucional, na região Centro-Oriental Paranaense | Base teórica (NEI e ECT) | Artigos científicos, livros, dissertações, teses, relatórios setoriais e outros materiais. |
| | Revisão de literatura | Trabalhos de pesquisa sobre o SAI da batata no Brasil e no Paraná, publicações de sites correlatos (associações e outras entidades de classe) |
| | Dados secundários | Base de dados oficiais (FAO, IBGE, IPARDES) |
| Identificar os atributos de transação e pressupostos comportamentais de produtores e processadores de batata na região em estudo | Entrevistas semi-estruturadas | Produtores rurais |
| | | Processador |
| Descrever as estruturas de governanças estabelecidas entre os segmentos produtor e processador do SAI da batata nessa região, considerando os pressupostos comportamentais e os atributos das transações | Análise de dados obtidos na base teórica | Artigos científicos, livros, dissertações, teses, relatórios setoriais e outros materiais. |
| | Análise dos dados primários | Entrevistas com produtores |
| | | Entrevista com processador |
| Discorrer sobre o alinhamento entre as estruturas de governança teoricamente esperadas e aquelas observadas entre produtores rurais e indústria. | Análise de dados obtidos na base teórica | Artigos científicos, livros, dissertações, teses, relatórios setoriais e outros materiais. |
| | Análise dos dados obtidos em entrevistas | Entrevistas com produtores |
| | | Entrevista com processador |

Fonte: A autora, 2012.

O presente trabalho utilizou como base metodológica a matriz desenvolvida por Loader (1996; 1997), e ilustrada no quadro 7, que engloba características da natureza da transação e da governança.

Quadro 7 - Matriz de avaliação de estruturas de governança nos SAIs

| Avaliação de estruturas de governança em Sistemas Agroindustriais | | |
|---|--------------------|-------|
| Categorias | De: | Para: |
| Natureza da transação | Comentários | |
| Frequência | | |
| Incerteza | | |
| Especificidade de ativos | | |
| Racionalidade limitada | | |
| Oportunismo | | |
| | | |
| Governança | Comentários | |
| Processo contratual | | |
| Governança esperada | | |
| Governança observada | | |
| Implicações e observações | | |

Fonte: Adaptado de Loader (1996; 1997)

Os elementos utilizados para analisar as transações entre produtores e processador no SAI da batata na região Centro-Oriental do Paraná estão descritos no quadro 8. Em relação à transação, este estudo engloba a disponibilidade e escolha de compradores, a negociação em si e as especificações do produto. Foi verificada a presença de ativos específicos, o acesso à informação e as relações de confiança e oportunismo dos agentes.

A partir do quadro 8 foi elaborado um questionário semi-estruturado contendo 41 perguntas que foram aplicadas a três produtores de batata, bem como 59 perguntas para a processadora (ver apêndices A e B). As entrevistas foram realizadas em dois encontros para os produtores A e C e em três encontros com o produtor B. As entrevistas com a Cooperativa aconteceram em dois encontros, no segundo semestre de 2012. Esta situação foi necessária para se adaptar aos horários dos produtores e proporcionou melhor análise das respostas e oportunidade de esclarecer determinados pontos.

Triviños (2011, p. 139) esclarece que na pesquisa qualitativa a divisão entre coleta e análise de dados é notadamente didática, são fases que se "retroalimentam constantemente", visto que ao coletar os dados estes já são descritos, explicados e

compreendidos "à medida que isso seja possível, na perspectiva da técnica da triangulação". Para o autor "a pesquisa qualitativa [...] não estabelece separações marcadas entre a coleta de informações e a interpretação das mesmas" (p. 170).

Quadro 8 – Elementos para a análise das transações

| Transações | | |
|---------------------------------|--|---|
| | Informações | Dados |
| Descrição das transações | Disponibilidade e escolha de compradores | Número de empresas com os quais o produtor transacionou Outras empresas disponíveis para transação Tipos de empresas com as quais o produtor transacionou Motivo pelo qual transacionou com esse comprador Serviços oferecidos pelo comprador |
| | Negociação | Quantidade mensal entregue de batata por comprador Preço líquido recebido pela saca de batata Forma contratual Formas de pagamento Forma de negociação do preço |
| | Especificações do produto | Tipo de batata Apresentação de problemas com a qualidade da batata |
| Especificidade de ativos | Presença de ativos específicos | Características específicas do produto Tempo no cultivo da batata Patrimônio produtivo específico à atividade agrícola Patrimônio produtivo específico à atividade do cultivo da batata necessário à transação com o agente Investimentos Motivos pelos quais não muda para outra atividade agropecuária mais rentável |
| Acesso à informação | Informações necessárias à transação | Fontes de informação sobre a agropecuária Participação a curso de capacitação Acesso a informações sobre comercialização |
| Confiança e oportunismo | Relação de confiança com o comprador | Tempo que conhece o comprador Nível de confiança depositada no comprador |

Fonte – Baseado em Bánkuti (2007)

Destaca-se que a busca por dados primários nos dois segmentos em estudo se deve à importância em se obter informações envolvendo tanto produtores quanto processadores, a partir da proposta metodológica de Loader (1996; 1997). Ademais,

entende-se que o uso de diferentes fontes permite melhor análise dos dados a partir da técnica de triangulação.

A técnica da triangulação tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo. Parte de princípios que sustentam que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais com uma macrorrealidade social (TRIVIÑOS, 2010, p. 138).

Triviños (2010) propõe três aspectos para a triangulação, são eles: os processos e produtos centrados no sujeito – são elaborados pelo pesquisador e procuram alcançar a percepção dos sujeitos através de formas verbais pela entrevista e questionários e pela observação de seu comportamento, também se incluem a observação do processo e produto construído pelo sujeito. Além deste, propõe o uso de documentos e, os processos e produtos originados pela estrutura sócio-econômica e cultural do macro-organismo social no qual está inserido o sujeito.

Assim, nesta pesquisa foram entrevistados produtores e funcionários da Cooperativa a fim de conhecer os processos e produtos relacionados ao sujeito, bem como a observação durante a coleta de dados. Foram analisados documentos contendo informações sobre as transações e artigos sobre o ambiente institucional.

4. O SAI DA BATATA NO BRASIL E NO PARANÁ

Neste capítulo são apresentados dados sobre o ambiente institucional e organizacional do SAI da batata no Brasil e mais especificamente na região de Castro – Pr. Além disso, será apresentada uma breve descrição dos elos e agentes que compõem este sistema e as características das transações e estruturas de governança comumente encontradas.

4.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL

As instituições determinam as regras que, neste caso, o agricultor segue, ao mesmo tempo em que são influenciadas por eles quando necessitam de novas regras. Exemplo disto é a Agenda Estratégica 2010-2015 para as Hortaliças, desenvolvida pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA – em 2011.

A Agenda Estratégica 2010-2015 é fruto do trabalho coletivo do conjunto das entidades representantes do setor privado em seus diversos elos da Cadeia Produtiva e representantes do Governo que compõem a Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Hortaliças, proporcionando o ordenamento dos trabalhos, organizando, sistematizando e racionalizando as ações e objetivos estabelecidos pela Câmara Setorial, com uma visão de futuro (AGENDA ESTRATÉGICA 2010-2015, 2011).

Esta agenda é a maneira que o Governo pretende abordar as questões conjunturais e estruturais da cadeia produtiva do setor em que a batata está enquadrada, a fim de elaborar políticas públicas para o desenvolvimento deste, através de:

- Levantamento da produção agrícola, consumo e custos de produção;
- Criação de uma rede e de um programa nacional de PD&I de hortaliças;

- Desenvolvimento de um plano de capacitação e difusão para assistência técnica;
- Realização de fiscalização e controle para a defesa agrícola, revisando os marcos regulatórios e agilizando processos de análise de riscos e pragas;
- Desenvolvimento de plano integrado de *marketing* para o mercado interno e para o mercado externo;
- Desenvolvimento de processo de boas práticas na produção, pós-colheita, agroindústria e ponto de venda;
- Consolidação de uma entidade de representação da cadeia, fornecendo um serviço de inteligência competitiva, modernização de centrais de abastecimento, criação de Câmaras Setoriais Estaduais;
- Reformulação de fundos de crédito, seguro rural, legislação tributária e ambiental.

Cada componente do cenário institucional desenvolve atividades que irão ditar as regras direcionando as ações dos elementos que compõem o SAI estudado. Fazem parte deste ambiente, dentre outros:

1. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA - desenvolve políticas públicas que visam estimular a agropecuária, fomentar o agronegócio e normatizar serviços do setor para garantir segurança alimentar à população e inserir o Brasil no mercado externo.
2. Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA – desenvolve ações que buscam resolver conflitos sociais no campo e desenvolver a agricultura familiar.
3. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA – desenvolve pesquisas para inovação e sustentabilidade da agricultura.

4. Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB – realiza pesquisa e desenvolve ações a fim de garantir um preço mínimo aos produtos brasileiros, criando políticas públicas voltadas à agricultura e abastecimento.
5. Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA – realiza o controle sanitário de produção e comercialização de produtos e serviços, portos, aeroportos e fronteiras a fim de promover e proteger a saúde da população.
6. Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA – representa os produtores rurais visando o desenvolvimento econômico e social do setor.

No ambiente organizacional do SAI da batata, representando os agentes, destacam-se:

1. Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR – visa a formação profissional e promoção social do meio rural.
2. Federação da Agricultura do Estado do Paraná – FAEP – desenvolve estudos e ações para a coordenação, defesa e representação legal do produtor rural. Orienta as ações dos Sindicatos Rurais.
3. Associação Brasileira de Centrais de Abastecimento - ABRACEN - órgão que realiza a integração dos CEASAs e articula suas ações com entidades públicas e sociedade.
4. Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS - atua como representante do setor supermercadista brasileiro, com ações que visam desenvolver o segmento de varejo e melhores relações com fornecedores.
5. Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação - ABIA - atua como intermediário do setor e poder público, e busca o desenvolvimento do setor através de novas técnicas de produção e desenvolvimento.

6. Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores - ABAD - agente de representação do setor de atacado e distribuição.
7. Associação Brasileira da Batata - ABBA - busca a adequação, modernização e competitividade da cadeia da batata através do desenvolvimento e divulgação de pesquisas sobre o produto.

Destaca-se na atuação da ABBA o *Congreso de la Asociación Latinoamericana de la Papa* – ALAP, o Encontro Nacional de Produção e Abastecimento de Batata – ENB, o Seminário Nacional de Batata Semente e o Seminário Brasileiro da Batata.

4.2 CONSUMO, DISTRIBUIÇÃO E PRODUÇÃO DA BATATA

Segundo Camargo Filho e Alves (2005, p. 71): "a batata (*Solanum tuberosum*, L.), originária da América do Sul, é o produto olerícola de maior expressão como alimento no mundo, sobretudo na Europa". Para Nakano; Deleo (2006) seu consumo humano mundial fica atrás somente do trigo, arroz e milho.

A batata é consumida de diversas maneiras no mundo todo, inclusive "muitas empresas e negócios surgem devido a este produto" (MELLO; NEVES; MARTINELLI, 1999), por exemplo, lojas de batata recheada em praças de alimentação, indústria de batatas chips e empresas especializadas no processamento da batata para fritura em redes de *fast-food*.

Por ser um bem de primeira necessidade e de baixo valor unitário, a variação de preços não afeta intensamente a quantidade consumida (AZEVEDO, 2011). Dessa forma, pode-se entender que a batata é um produto cuja demanda apresenta baixa elasticidade-preço.

Os produtos minimamente processados, ou, como definem Hanashiro *et al* (2008, p, 2): "frutas e hortaliças, ou a combinação destas, que tenham sido fisicamente alteradas, mas que permanecem no estado fresco", ganham mercado com a necessidade

de praticidade na forma de alimentação do ser humano contemporâneo. Isto ocorre devido a fatores como a alimentação fora de casa, mulheres que trabalham e pessoas que moram sozinhas ou buscam uma vida mais saudável.⁶

Tais produtos diferem dos *in natura* pois são cortados, picados, desfolhados e acondicionados para a venda, necessitando para isto de local adequado e pessoal capacitado. Os produtores estão sujeitos a regras específicas de higiene e limpeza de acordo com o local e o destino do produto (HANASHIRO *et al*, 2008, p.2).

Em pesquisa realizada com varejo, restaurantes e redes de *fast-food*, Mello, Neves e Martinelli (1999) relacionam diversos produtos gerados no SAI da batata:

1. Batata *in natura* de menor qualidade, sem finalidade específica, comercializada a granel;
2. Batata *in natura* especial para fritura, com qualidade específica para preparo culinário;
3. Batatas congeladas, pré-elaboradas geralmente cortadas a palito e pré-fritas, nas quais se incluem os minimamente processados;
4. Pão de batata, nhoque e purê de batatas pré-preparados;
5. Batatas fritas em palito *french fries*, servidas em porções em restaurantes ou como acompanhamento em *fast-foods*;
6. Batatas chips, fatiadas em forma lisa ou ondulada;
7. Batatas fritas tipo palha;
8. Batatas utilizadas no preparo de pratos em restaurantes;
9. Farinha de batata, amido de batata, batata desidratada ou em flocos, feitos para o consumidor intermediário (indústria e restaurantes).

Para o consumidor intermediário, representado pelo segmento institucional (restaurantes, hospitais, escolas, redes de *fast-food*), as hortaliças industrializadas (superfrescas, congeladas e produtos minimamente processados) proporcionam vantagens logísticas, como

⁶ Considerando os segmentos do SAI, o produto minimamente processado pode ser compreendido como aquele proveniente da etapa de primeira transformação, no segmento industrial.

a menor necessidade de espaço para armazenamento e menor utilização de mão de obra (VILELA; HENZ, 2000).

Tabela 1 - Aquisição Domiciliar (kg/hab. ano) de batata-inglesa e batata frita no Brasil - Regiões e Estados - 2002-2008

| Região R | Estado | Batata-inglesa | | | Batata Frita | | |
|----------------|---------------------|----------------|--------|------------|--------------|-------|------------|
| | | Período | | Variação % | Período | | Variação % |
| | | 2002 | 2008 | | 2002 | 2008 | |
| Norte | Rondônia | 3,371 | 2,056 | -39,01% | 0 | 0,023 | - |
| | Acre | 0,503 | 1,049 | 108,55% | 0,002 | 0,018 | 800,00% |
| | Amazonas | 1,179 | 1,53 | 29,77% | 0,005 | 0,019 | 280,00% |
| | Roraima | 0,717 | 1,15 | 60,39% | 0,021 | 0,013 | -38,10% |
| | Pará | 3,174 | 1,358 | -57,21% | 0,018 | 0,080 | 344,44% |
| | Amapá | 0,353 | 1,314 | 272,24% | 0,024 | 0,015 | -37,50% |
| | Tocantins | 2,298 | 2,957 | 28,68% | 0,013 | 0,034 | 161,54% |
| | Total | 2,390 | 1,579 | -33,93% | 0,012 | 0,050 | 316,67% |
| Nordeste | Maranhão | 0,975 | 0,671 | -31,18% | 0,003 | 0,013 | 333,33% |
| | Piauí | 1,642 | 1,845 | 12,36% | 0,009 | 0,043 | 377,78% |
| | Ceará | 2,037 | 2,668 | 30,98% | 0,014 | 0,007 | -50,00% |
| | Rio Grande do Norte | 2,812 | 3,134 | 11,45% | 0,043 | 0,066 | 53,49% |
| | Paraíba | 3,656 | 3,82 | 4,49% | 0,011 | 0,030 | 172,73% |
| | Pernambuco | 3,805 | 3,648 | -4,13% | 0,025 | 0,041 | 64,00% |
| | Alagoas | 2,738 | 1,661 | -39,34% | 0,010 | 0,018 | 80,00% |
| | Sergipe | 3,454 | 3,521 | 1,94% | 0,002 | 0,006 | 200,00% |
| | Bahia | 3,143 | 3,459 | 10,05% | 0,039 | 0,016 | -58,97% |
| | Total | 2,737 | 2,837 | 3,65% | 0,022 | 0,024 | 9,09% |
| Sudeste | Minas Gerais | 6,773 | 4,723 | -30,27% | 0,162 | 0,147 | -9,26% |
| | Espírito Santo | 5,843 | 4,524 | -22,57% | 0,084 | 0,080 | -4,76% |
| | Rio de Janeiro | 8,507 | 6,723 | -20,97% | 0,254 | 0,177 | -30,31% |
| | São Paulo | 4,84 | 3,026 | -37,48% | 0,072 | 0,144 | 100,00% |
| | Total | 6,084 | 4,241 | -30,29% | 0,131 | 0,148 | 12,98% |
| Sul | Paraná | 7,286 | 5,091 | -30,13% | 0,074 | 0,127 | 71,62% |
| | Santa Catarina | 13,612 | 7,18 | -47,25% | 0,061 | 0,218 | 257,38% |
| | Rio Grande do Sul | 11,401 | 10,462 | -8,24% | 0,039 | 0,171 | 338,46% |
| | Total | 10,310 | 7,668 | -25,63% | 0,057 | 0,164 | 187,72% |
| Centro - Oeste | Mato Grosso do Sul | 3,28 | 2,893 | -11,80% | 0,033 | 0,149 | 351,52% |
| | Mato Grosso | 3,151 | 3,182 | 0,98% | 0,032 | 0,036 | 12,50% |
| | Goiás | 2,855 | 3,186 | 11,59% | 0,042 | 0,062 | 47,62% |
| | Distrito Federal | 2,955 | 2,459 | -16,79% | 0,111 | 0,163 | 46,85% |
| | Total | 3,011 | 3,001 | -0,33% | 0,050 | 0,090 | 80,00% |
| Brasil | | 5,271 | 4,037 | -23,41% | 0,075 | 0,103 | 37,33% |

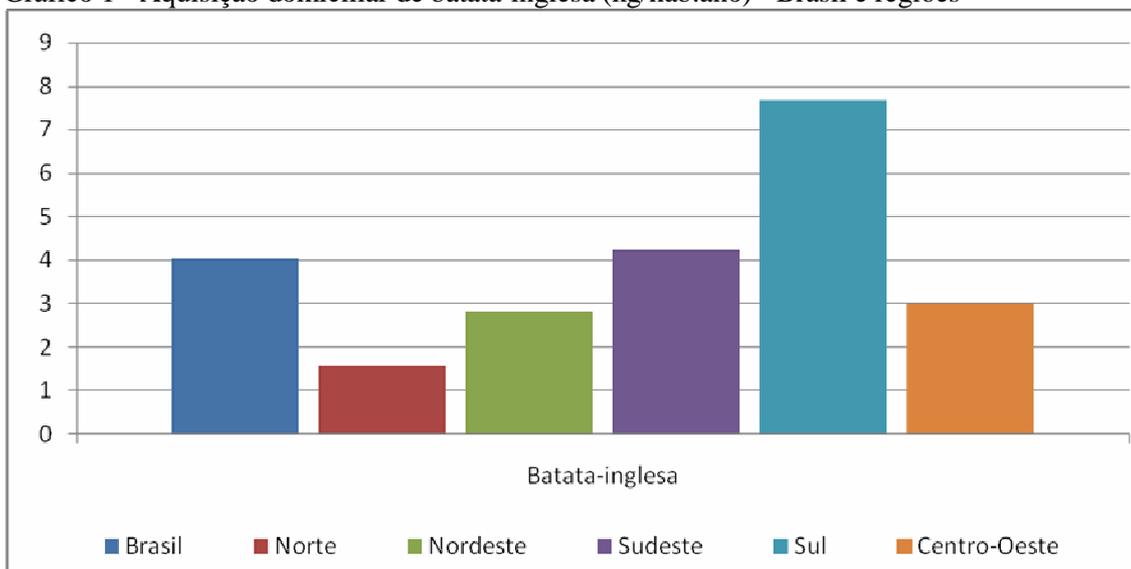
Fonte - Elaborado a partir de IBGE (2012)

O consumo brasileiro domiciliar de batata inglesa, segundo a Pesquisa de Orçamentos Familiares - POF - do IBGE (2012), diminuiu 23,4% entre os anos de 2002 a 2008; no entanto, no mesmo período o consumo da batata frita aumentou 37,3%. No sul do país, o consumo da batata inglesa diminuiu 30,0% entre 2002 e 2008, e o consumo da batata frita aumentou 187,7% neste intervalo de tempo. Estes dados podem ser visualizados na tabela 1.

Percebe-se o crescimento do consumo da batata frita em todas as regiões do país. O consumo domiciliar *per capita* de batata em 2008, foi maior na Região Sul (7,668 kg), seguida pelo Sudeste (4,241kg). A seguir se encontra a Região Centro-Oeste (3,001 kg) e Nordeste (2,837 kg) com menos da metade do consumo do sul do país. A Região Norte tem o menor consumo, de 1,579kg, conforme ilustrado no gráfico 1.

A maior variação foi percebida na Região Norte, no Estado do Amapá, em que o consumo aumentou 272,24%, mesmo ficando abaixo do consumo da Região Sul se analisado em quilos consumidos. O gráfico 2 representa a variação do consumo brasileiro da batata frita em comparação com a variação do consumo da batata-inglesa.

Gráfico 1 - Aquisição domiciliar de batata-inglesa (kg/hab.ano) - Brasil e regiões

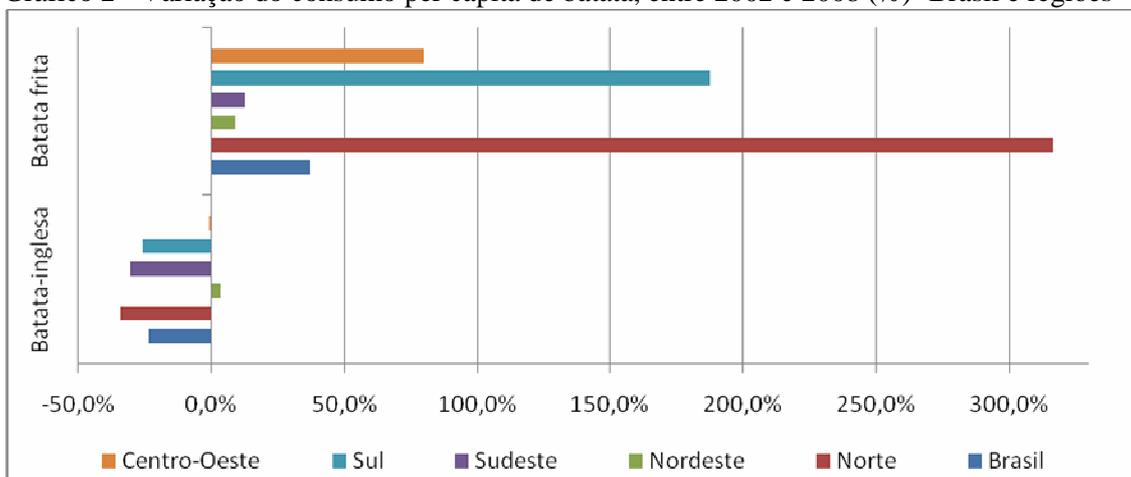


Fonte - Elaborado a partir de IBGE (2012)

O que se observa, pelo gráfico 2, é que o consumo domiciliar *per capita* de batata frita cresceu entre os anos de 2002 e 2008, em detrimento ao consumo de batata

in natura, o que indica uma substituição do último pelo primeiro, de maior valor agregado.

Gráfico 2 - Variação do consumo per capita de batata, entre 2002 e 2008 (%) -Brasil e regiões



Fonte - Elaborado a partir de IBGE (2012)

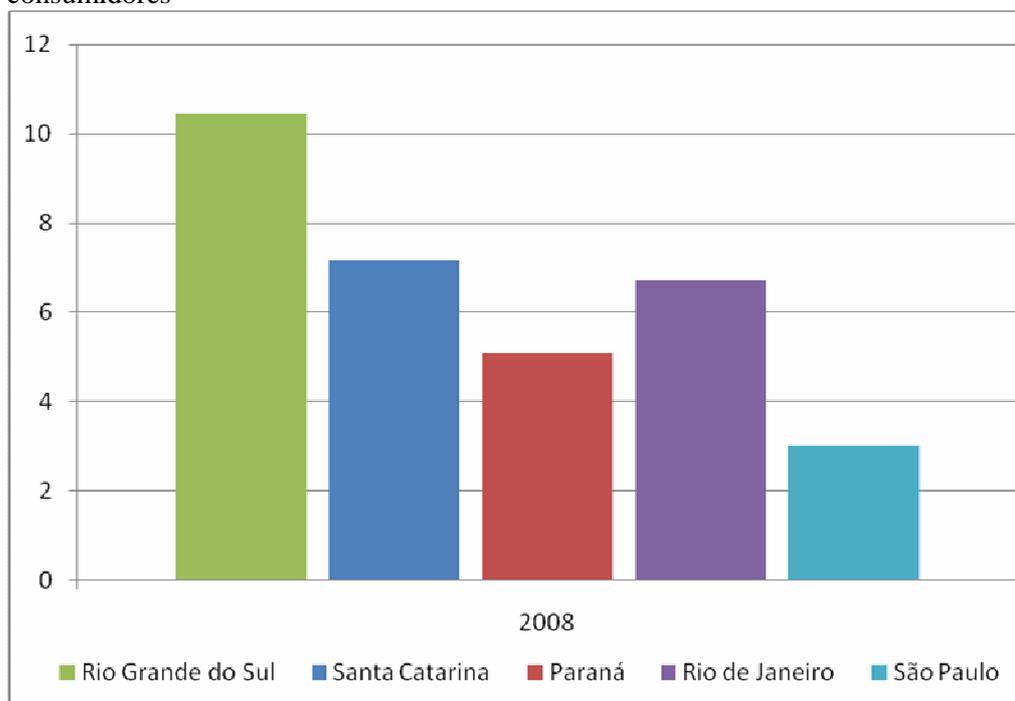
Os dados da POF também deixam claro que a maior queda do consumo de batata-inglesa foi observada em Santa Catarina com a diminuição de 47,25%, passando de 13,612 para 7,18 kg *per capita* por ano. No entanto, houve grande aumento (257,38%) do consumo da batata frita no estado no mesmo período.

O Estado que mais consumiu batata inglesa no Brasil em 2008 foi o Rio Grande do Sul, apesar da queda de 8,24%, o estado apresentou o total de 10,462 quilos de batata consumidos *per capita*, seguido do estado de Santa Catarina com 7,668 kg e Rio de Janeiro com 6,723 kg/hab por ano. Em quarto lugar se encontra o estado do Paraná com 5,091 kg, seguido de São Paulo com 3,026 kg/hab. ano. O gráfico 3 ilustra a aquisição domiciliar nos principais estados consumidores.

O consumo da batata frita é maior na região Sul 0,164 kg/hab. por ano, ilustrado no gráfico 4. O consumo total da região sudeste se aproxima da região sul, com uma diferença de 11% na quantidade de batata frita consumida em 2008. Ambas as regiões estão acima do consumo nacional.

Dentre os principais estados consumidores de batata frita, destaca-se, no ano de 2008, o estado de Santa Catarina com 0,218 kg/hab. por ano no período de 2008, seguido do Rio de Janeiro (0,177kg/hab. ano), Rio Grande do Sul (0,171 kg/hab. ano), São Paulo (0,144 kg/hab. ano) e Paraná (0,127 kg/hab. ano). A diferença entre os valores pode ser observada no gráfico 5.

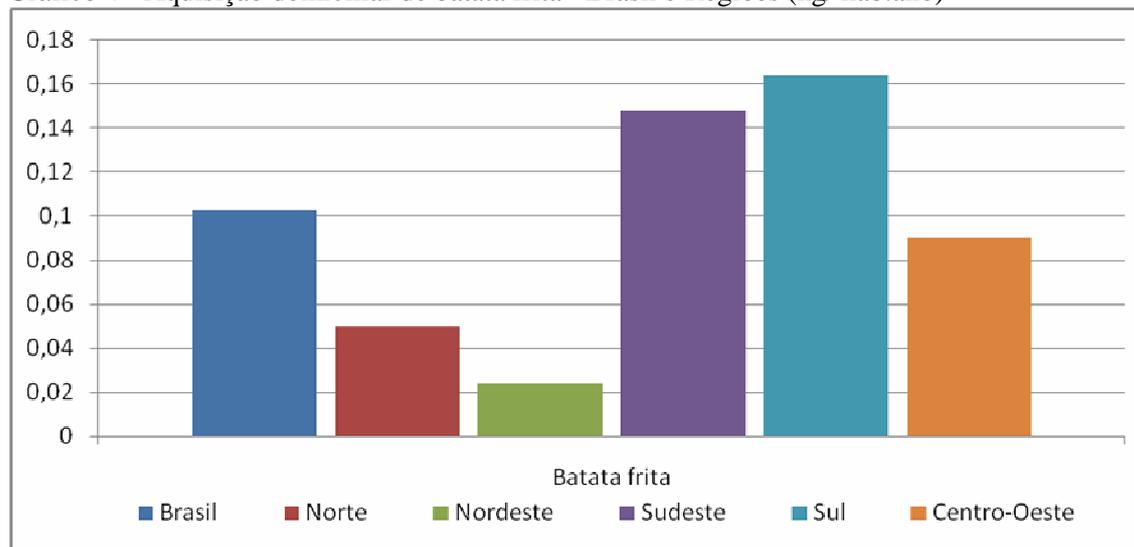
Gráfico 3 - Aquisição domiciliar de batata-inglesa (kg/ hab.ano) - Principais estados consumidores



Fonte - Elaborado a partir de IBGE (2012)

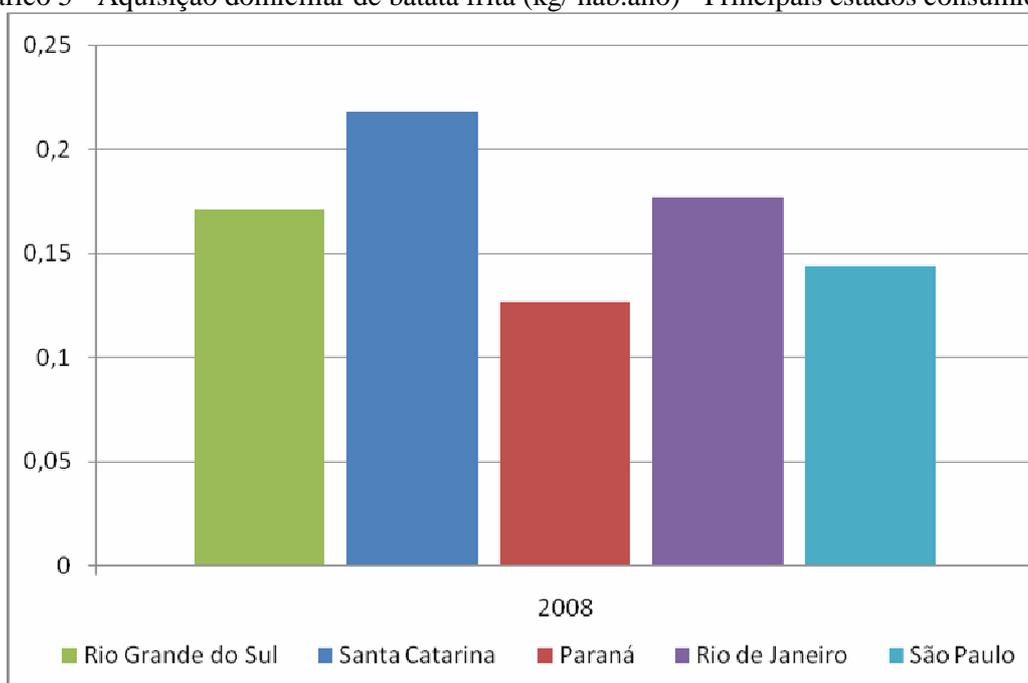
A maior variação do consumo da batata frita pode ser notada no estado de Acre, com 800% de variação no período 2002-2008, apesar de que a quantidade *per capita* consumida ser 64 % inferior à média da região e 82% inferior à media nacional. Nota-se ainda, na região Norte, o início do consumo do produto semi-processado no estado de Rondônia, que, em 2008, chegou a ser de 0,023 kg/hab.

Gráfico 4 - Aquisição domiciliar de batata frita - Brasil e Regiões (kg/ hab.ano)



Fonte - Elaborado a partir de IBGE (2012)

Gráfico 5 - Aquisição domiciliar de batata frita (kg/ hab.ano) - Principais estados consumidores



Fonte - Elaborado a partir de IBGE (2012)

Um dos motivos para a diminuição do consumo da batata inglesa pode ser o aumento do consumo do produto industrializado, estabelecendo uma relação com o aumento do consumo da batata-frita. Esta diminuição/aumento também pode ser observada quando é exposto o consumo dividido por faixa de renda da população, segundo dados do IBGE (2012) expostos na tabela 2.

Tabela 2- Aquisição domiciliar de batata inglesa no Brasil, por classes de rendimento mensal familiar (Kg/hab. ano) – 2002 - 2008

| 2002 | | 2008 | | Variação do consumo % 2002 - 2008 |
|----------------------|---------|------------------------|---------|-----------------------------------|
| Rendimento | Consumo | Rendimento | Consumo | |
| Até 400 Reais | 2,245 | Até 830 Reais | 2,151 | -4,19% |
| De 400 a 600 Reais | 3,149 | De 830 a 1.245 Reais | 3,331 | 5,78% |
| De 600 a 1000 Reais | 4,848 | De 1.245 a 2.490 Reais | 4,194 | -13,49% |
| De 1000 a 1600 Reais | 6,096 | De 2.490 a 4.150 Reais | 5,108 | -16,21% |
| De 1600 a 3000 Reais | 7,196 | De 4.150 a 6.225 Reais | 5,833 | -18,94% |
| Mais de 3000 Reais | 7,665 | Mais de 6.225 Reais | 5,581 | -27,19% |
| Total | 5,271 | Total | 4,037 | -23,41% |

Fonte - Elaborado a partir de IBGE (2012)

Houve queda do consumo em cinco das seis classes de renda pesquisadas e aumento de consumo da batata frita em todas as classes, conforme dados da tabela 3, destacando-se um aumento de 700% no consumo da classe de menor rendimento. Este aumento pode ser justificado também pelo aumento da Renda, mostrando que havia uma demanda reprimida nesta classe.

Tabela 3 - Aquisição domiciliar de batata frita no Brasil, por classes de rendimento mensal familiar (Kg/hab. ano)

| 2002 | | 2008 | | Variação do consumo % 2002 - 2008 |
|----------------------|---------|------------------------|---------|-----------------------------------|
| Rendimento | Consumo | Rendimento | Consumo | |
| Até 400 Reais | 0,002 | Até 830 Reais | 0,016 | 700,00% |
| De 400 a 600 Reais | 0,028 | De 830 a 1.245 Reais | 0,030 | 7,14% |
| De 600 a 1000 Reais | 0,024 | De 1.245 a 2.490 Reais | 0,078 | 225,00% |
| De 1000 a 1600 Reais | 0,063 | De 2.490 a 4.150 Reais | 0,147 | 133,33% |
| De 1600 a 3000 Reais | 0,084 | De 4.150 a 6.225 Reais | 0,183 | 117,86% |
| Mais de 3000 Reais | 0,266 | Mais de 6.225 Reais | 0,365 | 37,22% |
| Total | 0,075 | Total | 0,103 | 37,33% |

Fonte - Elaborado a partir de IBGE (2012)

Na região Sul, todas as classes apresentaram diminuição do consumo da batata-inglesa (tabela 4), sendo que a maior variação foi observada na classe de maior rendimento com queda de 32,4%. Esta mesma faixa apresentou 118,6 % de aumento no consumo da batata-frita, o menor aumento observado nas classes de rendimento da região Sul.

Tabela 4 - Aquisição domiciliar de batata-inglesa na região Sul, por classes de rendimento mensal familiar (Kg/hab. ano)

| 2002 | | 2008 | | Variação do consumo % 2002 - 2008 |
|----------------------|---------|------------------------|---------|-----------------------------------|
| Rendimento | Consumo | Rendimento | Consumo | |
| Até 400 Reais | 6,073 | Até 830 Reais | 5,071 | -16,50% |
| De 400 a 600 Reais | 7,815 | De 830 a 1.245 Reais | 6,663 | -14,74% |
| De 600 a 1000 Reais | 7,972 | De 1.245 a 2.490 Reais | 7,955 | -0,21% |
| De 1000 a 1600 Reais | 11,125 | De 2.490 a 4.150 Reais | 7,638 | -31,34% |
| De 1600 a 3000 Reais | 13,175 | De 4.150 a 6.225 Reais | 10,229 | -22,36% |

| | | Reais | | |
|--------------------|--------|---------------------|-------|---------|
| Mais de 3000 Reais | 12,289 | Mais de 6.225 Reais | 8,309 | -32,39% |
| Total Regional | 10,31 | Total Regional | 7,668 | -25,63% |
| Total Nacional | 5,271 | Total Nacional | 4,037 | -23,41% |

Fonte - Elaborado a partir de IBGE (2012)

Na Região Sul, conforme dados da tabela 05, a variação do aumento do consumo da batata frita chegou a ser 60% maior do que a nacional. A classe de maior consumo em 2008 foi a que tinha uma renda maior de R\$ 3.000,00. O aumento da renda de cada classe também deve ser levado em consideração. A classe que apresenta rendimento mensal familiar em 2002 situado de R\$600,00 a R\$1.000,00 que corresponde em 2008 ao rendimento de R\$41.245,00 a R\$2.490,00 apresentou a maior variação de consumo com um aumento de 1414,29%, nesta faixa, a média do consumo nacional foi de 225%.

Tabela 5 - Aquisição domiciliar de batata frita na região Sul no Brasil, por classes de rendimento mensal familiar (Kg/hab. ano)

| 2002 | | 2008 | | Variação do consumo % 2002 - 2008 |
|----------------------|---------|------------------------|---------|-----------------------------------|
| Rendimento | Consumo | Rendimento | Consumo | |
| Até 400 Reais | 0,008 | Até 830 Reais | 0,038 | 375,00% |
| De 400 a 600 Reais | 0,006 | De 830 a 1.245 Reais | 0,05 | 733,33% |
| De 600 a 1000 Reais | 0,007 | De 1.245 a 2.490 Reais | 0,106 | 1414,29% |
| De 1000 a 1600 Reais | 0,039 | De 2.490 a 4.150 Reais | 0,219 | 461,54% |
| De 1600 a 3000 Reais | 0,081 | De 4.150 a 6.225 Reais | 0,307 | 279,01% |
| Mais de 3000 Reais | 0,177 | Mais de 6.225 Reais | 0,387 | 118,64% |
| Total Regional | 0,057 | Total Regional | 0,164 | 187,72% |
| Total Nacional | 0,075 | Total Nacional | 0,103 | 37,33% |

Fonte - Elaborado a partir de IBGE (2012)

Nakano e Deleo (2006) apresentam a expectativa de que a produção da batata nos países em desenvolvimento supere o bloco desenvolvido. Para o Brasil aumentar a competitividade neste setor, segundo os autores, é preciso superar os altos custos e melhorar a comercialização do produto *in natura*. Os autores apresentam determinadas perspectivas para a bataticultura mundial, como:

1. O crescimento do consumo do produto na Ásia como um substituto para o arroz;

2. A utilização de tecnologias de aumento de produtividade e escala, levando em consideração os países que possuem restrições ambientais;
3. O aumento da demanda por produtos processados. Que neste caso são a batata chips, palito, palha, purê desidratado, alimentos que facilitam o preparo pelo consumidor final.

Nantes e Leonelli (2000) apontam o processamento de produtos vegetais como uma estratégia orientada para o mercado que auxilia a transformação de *commodities* em especialidades.

Segundo o Censo Agropecuário⁷ realizado pelo IBGE (2012b), conforme tabela 6, 85% dos produtores de batata-inglesa brasileiros são proprietários da terra, 81% produzem para o consumo no próprio estabelecimento, 1% desenvolvem a batata-semente e 14% comercializam a produção.

Tabela 6 - Produção, valor da produção e área colhida de batata-inglesa, segundo produtor e destino de produção

| Variáveis | Estabelecimentos | Quantidade produzida (t) | Quantidade vendida (t) | Valor da produção (R\$1.000) | Área Colhida (ha) |
|--|------------------|--------------------------|------------------------|------------------------------|-------------------|
| Total | 44.154 | 1.081.329 | 1.021.788 | 390.703 | 72.912 |
| Condição do produtor em relação às terras | | | | | |
| Proprietário | 37.499 | 890.108 | 839.996 | 327.818 | 59.303 |
| Assentado sem tit. definitiva | 806 | 4.910 | 4.588 | 1.528 | 624 |
| Arrendatário | 1.613 | 153.480 | 147.060 | 50.725 | 9.525 |
| Parceiro | 936 | 7.572 | 6.978 | 3.564 | 811 |
| Ocupante | 2.611 | 21.528 | 19.799 | 5.652 | 2.216 |
| Produtor sem área | 689 | 3.732 | 3.367 | 1.417 | 433 |
| Destino da produção consumida ou estocada | | | | | |
| Cons.humano no estabelecimento | 35.885 | 102.908 | 62.182 | 33.821 | 12.115 |
| Cons. animal no estabelecimento | 1.277 | 9.065 | 5.664 | 2.374 | 746 |
| Transformação ou beneficiamento | 5 | 211 | 45 | 81 | 12 |
| Estoque no próprio estabelecimento | 98 | 15.771 | 14.069 | 8.689 | 696 |
| Utilizada como semente | 499 | 45.379 | 32.404 | 14.548 | 2.643 |
| Colhida e perdida | 21 | 1.987 | 1.416 | 1.280 | 168 |
| Vendeu toda a produção | 6.369 | 906.008 | 906.008 | 329.911 | 55.996 |

⁷ O Censo Agropecuário 2006 – Segunda Apuração publicada em 2012 – baseou-se no Programa Del Censo Agropecuário Mundial de 2010 da Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO). Os dados foram colhidos no ano de 2007, seguidos de várias alterações de análise destes. O censo anterior foi realizado em 1996.

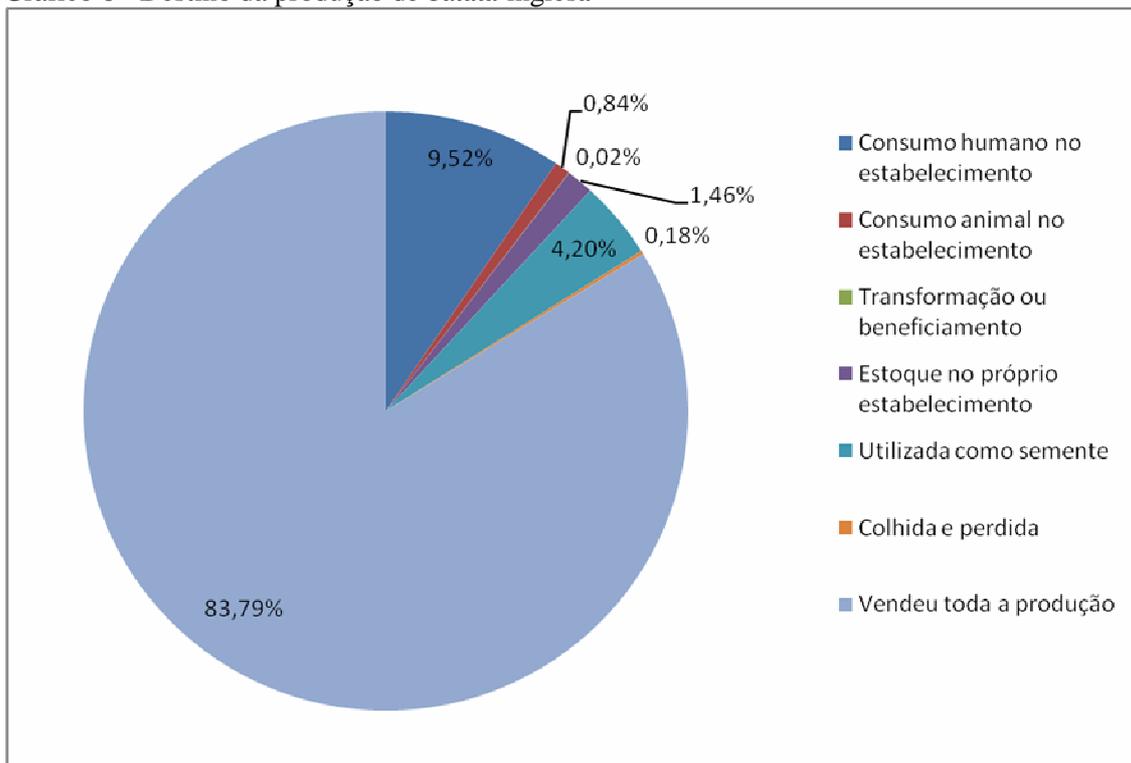
| Destino da produção vendida ou entregue a terceiros | | | | | |
|--|--------|---------|---------|---------|--------|
| Vendida/ entregue a cooperativas | 176 | 36.558 | 36.178 | 16.189 | 3.107 |
| Vendida direto para indústria | 214 | 117.870 | 116.581 | 38.742 | 8.120 |
| Entregue à empresa integradora | 127 | 26.871 | 26.540 | 12.482 | 1.285 |
| Venda direta a intermediário | 7.465 | 824.559 | 798.549 | 293.454 | 48.950 |
| Vendida/entregue /doada ao Gov. | 93 | 4.984 | 4.941 | 1.338 | 365 |
| Venda direta ao consumidor | 3.250 | 38.967 | 35.130 | 15.726 | 3.823 |
| Vendida como semente | 71 | 3.540 | 3.470 | 858 | 206 |
| Não vendeu | 32.756 | 27.580 | - | 11.715 | 6.490 |

Fonte – Elaborado a partir de IBGE (2012b)

Em relação à quantidade produzida, mesmo que oriunda de 14% dos produtores brasileiros, a destinada somente à venda representa cerca de 84% da produção nacional, o gráfico 6 ilustra a proporção do destino da produção da batata-inglesa. Em 2006, foram vendidas 906.008 toneladas de batata-inglesa por 6.369 produtores. Cabe ainda destacar que, de toda a produção brasileira, 9% é consumida nos estabelecimentos rurais e 4% é utilizada para a produção de batata-semente.

Conforme dados, 76% das vendas foram realizadas com intermediários, 11% foi comercializado diretamente com a indústria e 3% entregue em cooperativas, conforme ilustrado no gráfico 7. A produção direcionada para o consumidor é 3,6% do total comercializado, e oriunda de 3.250 dos estabelecimentos pesquisados. Percebe-se, portanto, que existe uma grande quantidade de produção entregue a atravessadores por 7.465 produtores.

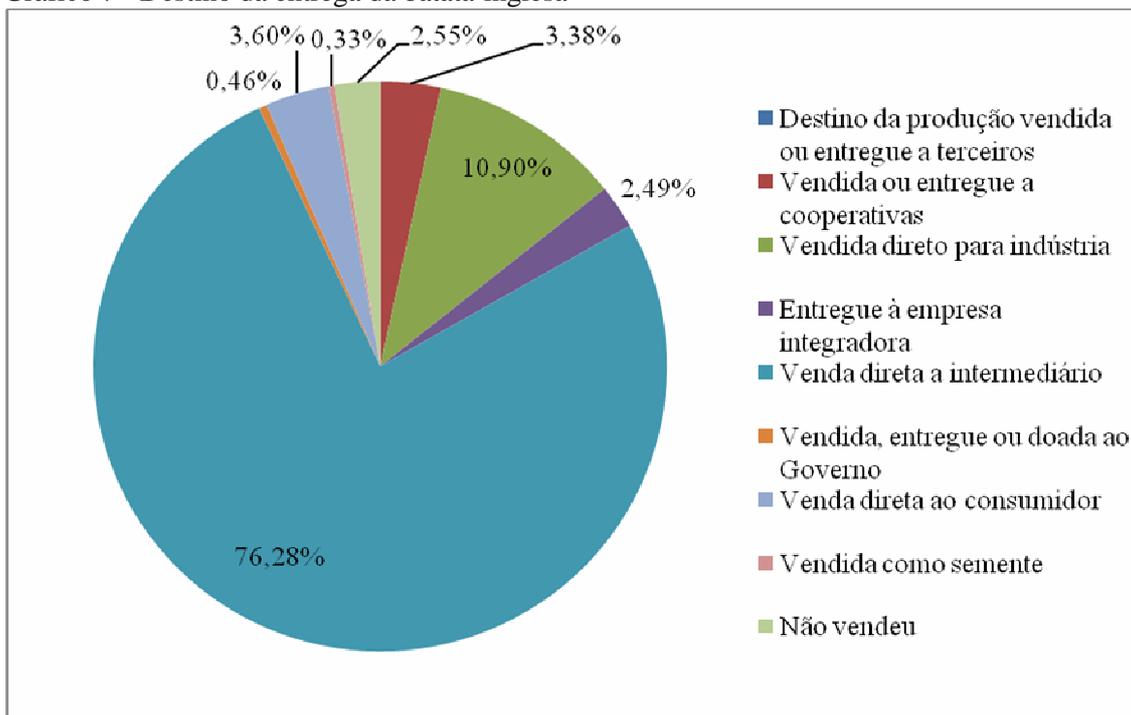
Gráfico 6 - Destino da produção de batata-inglesa



Fonte – Elaborado a partir de IBGE (2012b)

Apesar de que cerca de 50% do consumo brasileiro seja do produto *in natura* (VILLAS BOAS; PIMENTA, 2011), em algumas situações este mercado não absorve toda a produção, causando queda no preço e na rentabilidade do produtor.

Gráfico 7 - Destino da entrega da batata-inglesa



Fonte – Elaborado a partir de IBGE (2012b)

A partir de 1970, no Brasil, houve o desenvolvimento de políticas tanto de incentivos à exportação quanto à formação de um mercado interno dos produtos agrícolas semi-processados e manufaturados (VILLAS BOAS; PIMENTA, 2011). A partir de 1990 os produtores passaram a buscar alternativas de comercialização para garantir a rentabilidade mesmo com as oscilações do mercado. A agroindústria foi uma forma encontrada para escoar a produção e muitos bataticultores modificaram a variedade da batata cultivada para atender os padrões da indústria.

São desenvolvidas, no Brasil, três safras de batata por ano: 1) a safra das águas, que tem plantio em julho/agosto – início do ano agrícola – e colheita de novembro a março; 2) a safra da seca, com plantio no primeiro trimestre e colheita até julho e; 3) a safra de inverno, que antecede a safra das águas com plantio no segundo trimestre abril/junho e colheita de agosto a outubro. Segundo a análise de Camargo Filho e Alves (2005), a safra de inverno é cultivada principalmente em São Paulo e Minas Gerais e o Nordeste produz apenas a segunda safra devido a condições climáticas, mesmo com a fácil adaptação do produto ao clima, apontada por Nakano e Deleo (2006).

A produção nacional de batata-inglesa em 2011 foi de 3.917.234 toneladas cultivadas em 142.292 ha, segundo o IBGE (2011) e relatado na tabela 7. Houve um aumento de 10,4% da produção nacional em relação a 2010, no entanto o valor da produção caiu 16,9% no período.

Tabela 7 - Dados da produção da batata-inglesa, segundo as Grandes Regiões e as Unidades da Federação produtoras - 2011

| Regiões | Área plantada (ha) | Área colhida (ha) | Quantidade produzida (t) | Rendimento médio (kg/ha) | Valor (R\$1.000) |
|-----------------|--------------------|-------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
| Brasil | 149.292 | 149.212 | 3.917.234 | 26.252 | 2.332.971 |
| Nordeste | 9.976 | 9.976 | 344.039 | 34.486 | 296.917 |
| Paraíba | 320 | 320 | 2.261 | 7.065 | 1.396 |
| Bahia | 9.656 | 9.656 | 341.778 | 35.395 | 295.521 |
| Sudeste | 70.532 | 70.452 | 1.971.926 | 27.989 | 1.228.807 |
| Minas Gerais | 41.553 | 41.553 | 1.275.088 | 30.685 | 804.576 |
| Espírito Santo | 454 | 454 | 9.219 | 20.306 | 10.204 |
| Rio de Janeiro | 69 | 69 | 902 | 13.072 | 424 |
| São Paulo | 28.456 | 28.376 | 686.717 | 24.200 | 413.603 |

| | | | | | |
|---------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|----------------|
| Sul | 59.852 | 59.852 | 1.290.237 | 21.557 | 656.077 |
| Paraná | 31.175 | 31.175 | 793.754 | 25.461 | 374.064 |
| Santa Catarina | 6.789 | 6.789 | 107.516 | 15.836 | 72.406 |
| Rio Grande do Sul | 21.888 | 21.888 | 388.967 | 17.770 | 209.607 |
| | | | | | |
| Centro-Oeste | 8.932 | 8.932 | 311.032 | 34.822 | 151.170 |
| Goiás | 7.982 | 7.982 | 277.065 | 34.711 | 124.203 |
| Distrito Federal | 950 | 950 | 33.967 | 35.754 | 26.967 |

Fonte – Elaborado a partir de IBGE (2011)

O Sudeste foi o maior produtor, destacando-se o Estado de Minas Gerais com a produção de 1.275.088t das 1.971.926 t da região. O Sul do país produziu 1.290.237 t, sendo que o Paraná colheu 793.754 t, ficando como o segundo maior estado produtor brasileiro. O gráfico 8 ilustra a quantidade produzida pelos estados brasileiros.

A produção paranaense de batata inglesa tem crescido nas últimas três décadas, mesmo com a diminuição da área colhida, o que indica um aumento na produtividade, a tabela 8 apresenta estes dados. Segundo IPARDES (2012), em 1980 o Paraná apresentava 42.630 ha de área colhida, com uma produção de 521.762 t do produto, apontando a produtividade de 12.239 kg/ha. Em 2012, a previsão é de que sejam colhidas 745.456 t de batata inglesa em uma área de 29.063 ha totalizando em uma produtividade de 25.650 kg/ha, o que corresponde a um incremento na produtividade de mais de 100%.

Tabela 8 - Área, produção e produtividade da batata-inglesa no Paraná – 1990-2012

| Ano | Área Colhida (ha) | Produção (t) | Produtividade (kg/ha) |
|------|-------------------|--------------|-----------------------|
| 1990 | 41.285 | 616.498 | 14.933 |
| 1991 | 41.650 | 653.824 | 15.698 |
| 1992 | 43.925 | 683.500 | 15.561 |
| 1993 | 40.800 | 624.872 | 15.315 |
| 1994 | 45.069 | 643.865 | 14.286 |
| 1995 | 43.038 | 620.300 | 14.413 |
| 1996 | 49.236 | 716.000 | 14.542 |
| 1997 | 45.399 | 665.840 | 14.666 |
| 1998 | 43.510 | 571.854 | 13.143 |
| 1999 | 41.931 | 615.832 | 14.687 |
| 2000 | 36.448 | 648.376 | 17.789 |
| 2001 | 32.661 | 594.124 | 18.191 |
| 2002 | 33.782 | 659.353 | 19.518 |
| 2003 | 30.527 | 609.007 | 19.950 |

| | | | |
|-------|--------|---------|--------|
| 2004 | 29.336 | 580.350 | 19.783 |
| 2005 | 27.513 | 529.977 | 19.263 |
| 2006 | 28.239 | 585.310 | 20.727 |
| 2007 | 27.338 | 600.666 | 21.972 |
| 2008 | 27.740 | 680.160 | 24.519 |
| 2009 | 26.438 | 547.681 | 20.716 |
| 2010 | 30.079 | 727.433 | 24.184 |
| 2011* | 31.175 | 793.754 | 25.461 |
| 2012* | 29.063 | 745.456 | 25.650 |

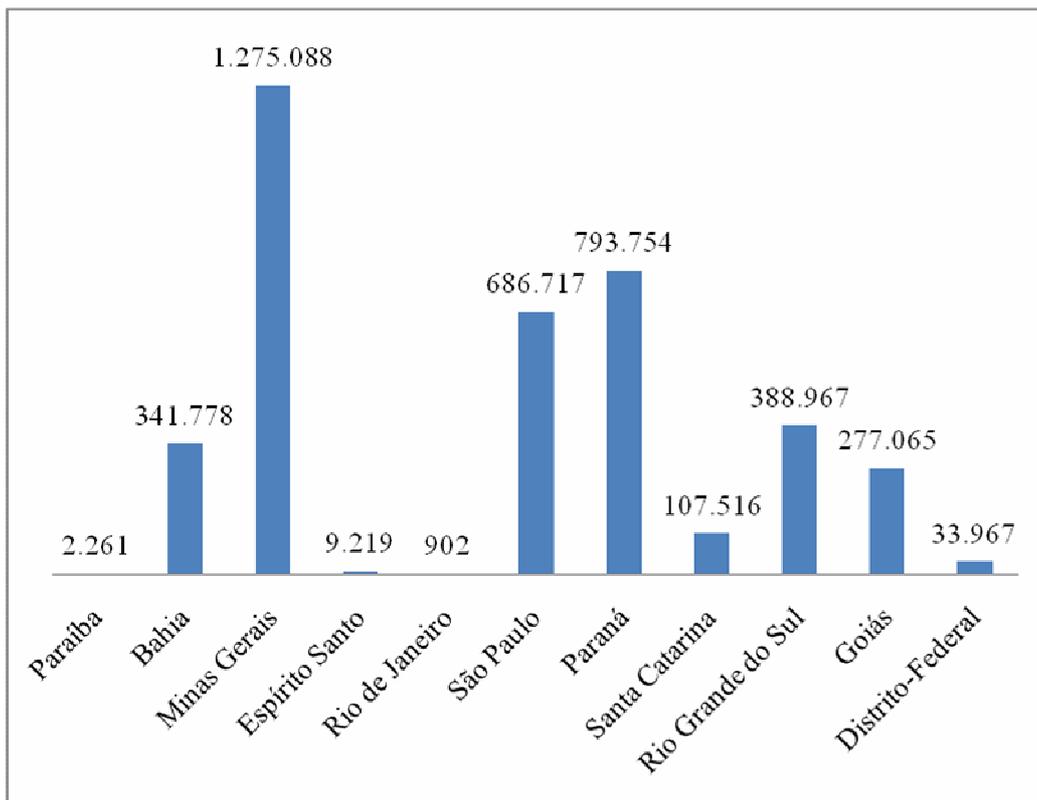
* Valores estimados para 2011 e 2012

Fonte: Adaptado de IPARDES (2012)

Em uma estimativa realizada por Nardini, Galeskas e Ventura (2011), através de dados colhidos com agentes de mercado, a região de Ponta Grossa – PR teve um aumento na área plantada na safra de inverno – junho a novembro – de 20% em 2011 com relação ao ano de 2010. E a estimativa para a safra das águas – dezembro a maio – é de que a área plantada aumente em 2011/12 em 6% com relação à 2010/11.

Em estudos recentes, Deleo e Nardini (2011) constatam que a bataticultura brasileira está se concentrando gradualmente. A continuação e sucesso na atividade são relacionados pelos autores com o aumento da produtividade, a integração no canal de comercialização e a melhoria da gestão financeira. Uma gestão mais empresarial, desta forma, faria com que a atividade fosse mais sustentável, sobrevivendo aos períodos de crise.

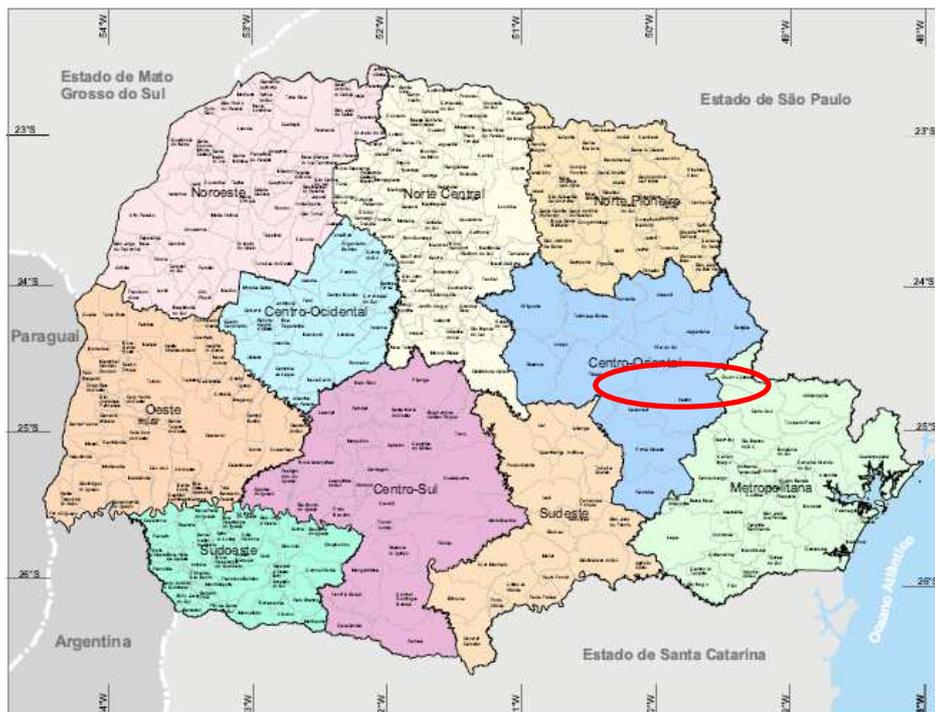
Gráfico 8 - Produção nacional de batata-inglesa (t)



Fonte – IBGE (2011)

A mesorregião centro-oriental do Paraná, foco do presente estudo, é dividida em três microrregiões: Telêmaco Borba, Jaguariaíva e Ponta Grossa.

Figura 7 - As mesorregiões do Paraná



Fonte: IPARDES, 2012.

A microrregião de Ponta Grossa é composta pelos municípios de Arapoti, Carambeí, Castro, Imbaú, Jaquariaíva, Ortiqueira, Palmeira, Piraí do Sul, Ponta Grossa, Reserva, Sengés, Telêmaco Borba, Tibagi e Ventania, conforme ilustrado na figura 7.

Tabela 9 - Produção paranaense e da mesorregião Centro-Oriental de batata-inglesa em toneladas – 2000-2010

| Período | Paraná (t) | Centro Oriental (t) |
|----------------|-------------------|----------------------------|
| 2000 | 648.377 | 102.019 |
| 2001 | 582.440 | 85.340 |
| 2002 | 659.230 | 79.491 |
| 2003 | 610.663 | 81.160 |
| 2004 | 580.350 | 70.655 |
| 2005 | 547.183 | 98.167 |
| 2006 | 579.631 | 113.754 |
| 2007 | 591.754 | 89.133 |
| 2008 | 688.124 | 98.044 |
| 2009 | 547.681 | 88.229 |
| 2010 | 727.613 | 83.852 |

Fonte: IPARDES, 2012

A produção paranaense, segundo IPARDES (2012) apresentou um crescimento de 12% de 2000 a 2010. A mesorregião centro-oriental do Paraná representa 11,5% da produção de batata inglesa do Estado, apresentando um declínio de 17% no mesmo período, conforme pode ser visualizado na tabela 9.

Tabela 10 - Quantidade produzida em toneladas de Batata Inglesa nas microrregiões da mesorregião Centro-Oriental do Paraná – 2000 a 2010

| Período | Quantidade Produzida (t) | | |
|----------------|---------------------------------|----------------------------|------------------------------|
| | MRG de Jaguariaíva | MRG de Ponta Grossa | MRG de Telêmaco Borba |
| 2000 | 17.885 | 78.999 | 5.135 |
| 2001 | 14.350 | 64.805 | 6.185 |
| 2002 | 10.316 | 62.040 | 7.135 |
| 2003 | 9.210 | 63.180 | 8.770 |
| 2004 | 7.315 | 49.570 | 13.770 |
| 2005 | 8.750 | 69.867 | 19.550 |
| 2006 | 21.700 | 69.144 | 22.910 |
| 2007 | 1.670 | 73.083 | 14.380 |
| 2008 | 11.500 | 73.444 | 13.100 |
| 2009 | 16.799 | 59.950 | 11.480 |
| 2010 | 5.149 | 67.973 | 10.730 |

* MRG: Microrregião

Fonte: Adaptado de IPARDES (2012)

Das microrregiões centro-orientais paranaenses, conforme tabela 10, destaca-se a produção da microrregião de Ponta Grossa com 67.973 t, o que representa 9,3% do estado e 81,1% da mesorregião. Esta quantidade diminuiu 14% em relação ao ano de 2000. Na microrregião de Ponta Grossa, a produção de batata-inglesa é concentrada nas cidades de Castro (52.050 t), Palmeira (8.485 t) e Ponta Grossa (7.438 t), conforme a tabela 11.

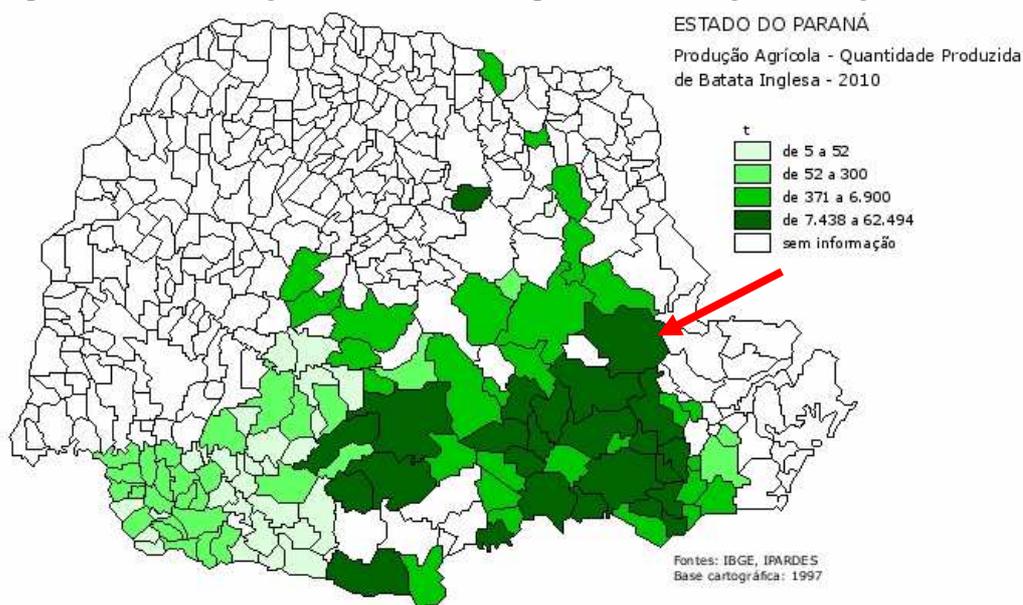
Tabela 11 - Quantidade produzida em toneladas de Batata Inglesa nas cidades da microrregião de Ponta Grossa – 2000 a 2010

| Período | Castro (t) | Palmeira (t) | Ponta Grossa (t) |
|---------|------------|--------------|------------------|
| 2000 | 31.299 | 18.890 | 26.610 |
| 2001 | 27.765 | 14.600 | 19.720 |
| 2002 | 31.000 | 13.440 | 17.600 |
| 2003 | 39.380 | 14.800 | 9.000 |
| 2004 | 30.400 | 11.290 | 7.880 |
| 2005 | 44.772 | 12.345 | 12.750 |
| 2006 | 48.374 | 10.400 | 9.950 |
| 2007 | 44.600 | 7.400 | 20.663 |
| 2008 | 43.600 | 7.200 | 22.644 |
| 2009 | 43.000 | 6.600 | 4.350 |
| 2010 | 52.050 | 8.485 | 7.438 |

Fonte: IPARDES (2012)

Castro apresenta 77% da produção da microrregião, 62 % da mesorregião e 7% do Estado, no intervalo de 2000 a 2010 houve um aumento de 66%. A figura 8 ilustra a quantidade produzida no Estado.

Figura 8 - Quantidade produzida de batata-inglesa no Paraná, por município - 2010



Fonte: IPARDES, 2012

Em 2010, o Paraná obteve uma média de 24.190 kg de batata-inglesa por hectare, no entanto, segundo dados do IPARDES (2012) na tabela 12, a média da região Centro-Occidental foi de 27.997 kg/ha e na microrregião de Ponta Grossa este valor chegou a 28.310 kg/ha.

Tabela 12 - Rendimento médio da produção de Batata Inglesa no Paraná, Mesorregião centro-oriental e microrregiões – 2000 a 2010.

| Período | Paraná (kg/ha) | Mesorregião Centro Oriental (kg/ha) | MRG Jaguariaíva (kg/ha) | MRG Ponta Grossa (kg/ha) | MRG Telêmaco Borba (kg/ha) |
|----------------|-----------------------|--|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| 2000 | 17.789 | 23.186 | 27.305 | 22.558 | 21.132 |
| 2001 | 18.166 | 23.653 | 26.091 | 23.695 | 19.149 |
| 2002 | 19.512 | 24.052 | 24.445 | 24.140 | 22.796 |
| 2003 | 19.889 | 22.513 | 19.806 | 22.891 | 23.079 |
| 2004 | 19.783 | 20.462 | 22.167 | 19.686 | 22.760 |
| 2005 | 19.896 | 24.185 | 25.000 | 23.894 | 24.904 |
| 2006 | 20.421 | 27.378 | 28.182 | 26.904 | 28.110 |
| 2007 | 21.988 | 27.266 | 29.298 | 27.610 | 25.451 |
| 2008 | 24.661 | 28.485 | 32.394 | 28.445 | 25.941 |
| 2009 | 20.716 | 22.816 | 27.539 | 21.157 | 25.856 |
| 2010 | 24.190 | 27.997 | 25.745 | 28.310 | 27.234 |

Fonte: IPARDES, 2012

As cidades de Castro, Palmeira e Ponta Grossa apresentaram um rendimento médio em 2010 de 30.262 kg/ha, 20.695 kg/ha e 27.446 kg/ha respectivamente, conforme tabela 13, sendo que Castro apresentou uma variação de 10% no intervalo 2002-2008.

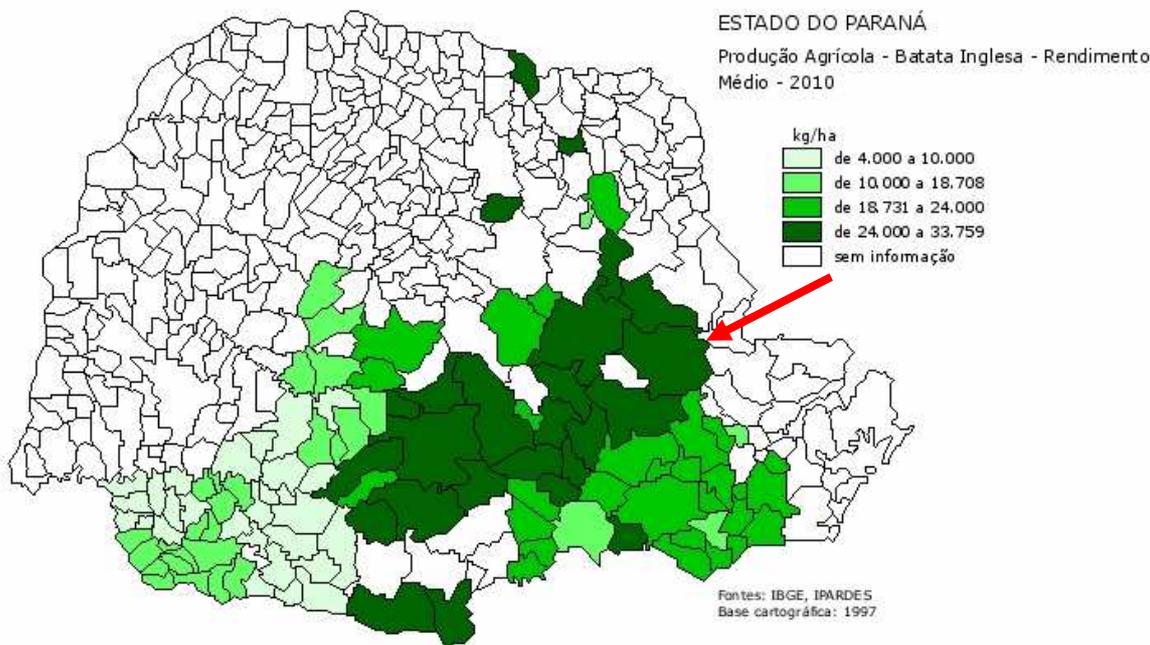
Tabela 13 - Rendimento médio da produção de Batata Inglesa nas cidades da microrregião de Ponta Grossa – Paraná – 2000 a 2010

| Período | Castro | Palmeira | Ponta Grossa |
|----------------|---------------|-----------------|---------------------|
| 2000 | 27.528 | 17.018 | 23.039 |
| 2001 | 28.477 | 18.250 | 23.476 |
| 2002 | 28.972 | 19.200 | 22.000 |
| 2003 | 24.012 | 20.556 | 22.500 |
| 2004 | 20.267 | 17.696 | 20.737 |
| 2005 | 24.479 | 22.651 | 23.182 |
| 2006 | 29.229 | 20.800 | 24.875 |
| 2007 | 30.759 | 21.143 | 24.835 |
| 2008 | 31.143 | 20.000 | 27.547 |
| 2009 | 20.976 | 18.857 | 29.000 |
| 2010 | 30.262 | 20.695 | 27.446 |

Fonte: IPARDES, 2012

O rendimento médio da produção agrícola da batata inglesa é apresentado pelo IPARDES (2012) pela produção em quilos por hectare. O rendimento médio das cidades paranaenses está representado na figura 9.

Figura 9 - Rendimento médio da produção de batata-inglesa no Paraná, por município



Fonte: IPARDES, 2012.

O valor da produção paranaense de batata-inglesa em 2010 foi de R\$480.222.000,00, sendo que a mesorregião Centro Oriental foi responsável por 17,26% desta quantia, alcançando R\$ 82.918.000,00 no mesmo ano, conforme dados relatados na tabela 14.

A microrregião de Ponta Grossa, por sua vez originou 83 % do valor da mesorregião e 14,33% do Estado, com o valor de R\$ 68.822.000,00. As microrregiões de Jaguariaíva e Telêmaco Borba somam 17% do valor total apresentado pela mesorregião.

Percebe-se na microrregião de Ponta Grossa uma variação ao longo do período 2000-2010 com uma queda de 29% no ano de 2004 em relação a 2003, aumentando gradativamente este valor até o ano de 2009, para a seguir atingir um aumento de 77,32% em 2010.

Tabela 14 - Valor da produção (R\$ 1.000,00) de Batata Inglesa na mesorregião centro-oriental do Paraná em relação à produção estadual – 2000 a 2010

| Período | Estado Paraná (R\$ 1.000,00) | Mesorregião Centro Oriental (R\$ 1.000,00) | Microrregião Jaguariaíva (R\$ 1.000,00) | Microrregião Ponta Grossa (R\$ 1.000,00) | Microrregião Telêmaco Borba (R\$ 1.000,00) |
|----------------|-------------------------------------|---|--|---|---|
| 2000 | 113.965 | 17.549 | 3.380 | 13.207 | 962 |
| 2001 | 281.031 | 49.777 | 6.673 | 39.393 | 3.711 |
| 2002 | 220.005 | 33.572 | 4.952 | 26.326 | 2.294 |
| 2003 | 272.789 | 32.065 | 4.881 | 24.114 | 3.070 |
| 2004 | 226.523 | 25.056 | 2.988 | 17.110 | 4.958 |
| 2005 | 288.384 | 45.590 | 3.938 | 26.552 | 15.100 |
| 2006 | 333.937 | 56.244 | 10.670 | 27.159 | 18.415 |
| 2007 | 239.984 | 31.106 | 668 | 28.061 | 2.377 |
| 2008 | 326.783 | 42.521 | 6.175 | 31.106 | 5.240 |
| 2009 | 343.852 | 58.378 | 12.781 | 38.813 | 6.784 |
| 2010 | 480.222 | 82.918 | 4.804 | 68.822 | 9.292 |

Fonte: IPARDES, 2012.

A cidade de Castro contribuiu em 2010 com 11% do valor do estado do Paraná, apresentando R\$52.050.000,00, 458% a mais que Palmeira e 600% a mais que Ponta Grossa, representando 76% do valor da microrregião e 63% da mesorregião, conforme dados do IPARDES (2012) na tabela 15.

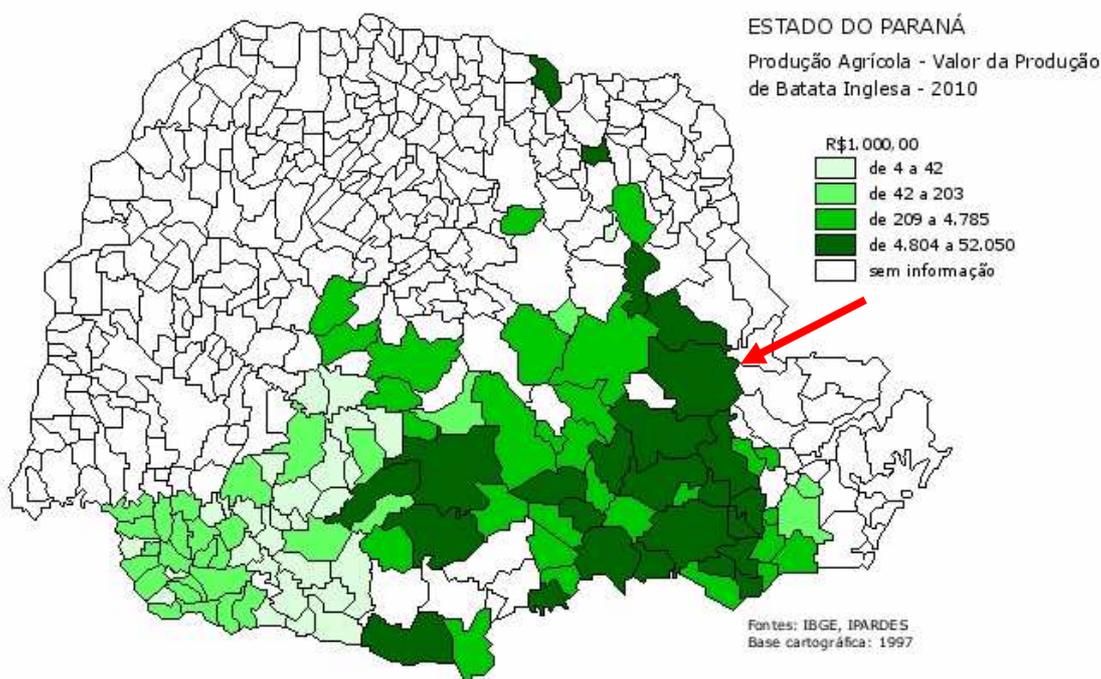
Tabela 15 - Valor da produção de batata-inglesa (R\$1.000,00) nos municípios produtores da microrregião de Ponta Grossa – 2000 a 2010

| Período | Castro R\$ 1.000,00 | Palmeira R\$ 1.000,00 | Ponta Grossa R\$ 1.000,00 |
|----------------|----------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| 2000 | 5.269 | 3.180 | 4.479 |
| 2001 | 18.394 | 6.132 | 13.065 |
| 2002 | 13.020 | 5.914 | 7.392 |
| 2003 | 15.063 | 5.698 | 3.353 |
| 2004 | 9.576 | 5.052 | 2.482 |
| 2005 | 15.670 | 6.419 | 4.463 |
| 2006 | 19.591 | 3.328 | 4.030 |
| 2007 | 17.617 | 2.072 | 8.162 |
| 2008 | 18.530 | 2.952 | 9.624 |
| 2009 | 32.250 | 3.300 | 3.263 |
| 2010 | 52.050 | 9.334 | 7.438 |

Fonte: IPARDES (2012)

A figura 11 apresenta a distribuição do valor da produção pelos municípios paranaenses.

Figura 10 - Valor da produção de batata-inglesa no Paraná, por município



Fonte: IPARDES, 2012.

Segundo dados do IPARDES (2012) na tabela 16, o Paraná colheu 30.079 hectares em 2010, sendo 2.401 da microrregião de Ponta Grossa.

Tabela 16 - Área colhida (ha) de Batata Inglesa na mesorregião centro-oriental do Paraná em relação à produção estadual – 2000 a 2010

| Período | Paraná (ha) | Mesorregião Centro Oriental (ha) | Microrregião Jaguariaíva (ha) | Microrregião Ponta Grossa (ha) | Microrregião Telêmaco Borba (ha) |
|---------|-------------|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| 2000 | 36.449 | 4.400 | 655 | 3.502 | 243 |
| 2001 | 32.062 | 3.608 | 550 | 2.735 | 323 |
| 2002 | 33.786 | 3.305 | 422 | 2.570 | 313 |
| 2003 | 30.704 | 3.605 | 465 | 2.760 | 380 |
| 2004 | 29.336 | 3.453 | 330 | 2.518 | 605 |
| 2005 | 27.502 | 4.059 | 350 | 2.924 | 785 |
| 2006 | 28.384 | 4.155 | 770 | 2.570 | 815 |
| 2007 | 26.913 | 3.269 | 57 | 2.647 | 565 |
| 2008 | 27.903 | 3.442 | 355 | 2.582 | 505 |
| 2009 | 26.438 | 3.604 | 610 | 2.550 | 444 |
| 2010 | 30.079 | 2.995 | 200 | 2.401 | 394 |

Fonte: IPARDES (2012)

A área colhida paranaense teve redução de 17,5% no intervalo 2000 a 2010, sendo que no período de 2000 a 2009 obteve queda de 27,5% e em 2010, aumento de 14% em relação ao ano anterior. A microrregião de Ponta Grossa apresentou a maior

área colhida da mesorregião (2.401 ha), com queda de 31,5% neste período. Apenas a microrregião de Telêmaco Borba apresentou aumento, com picos em 2006 e 2010. A cidade de Castro é responsável por 41% da área colhida na microrregião, tendo um aumento de 51% no período 2000 a 2010, com pico neste período de 2050 (ha) em 2009 e menor área colhida em 2001 (975 ha), segundo dados do IPARDES (2012) na tabela 17.

Tabela 17 - Área colhida de batata-inglesa (ha) nos municípios produtores da microrregião de Ponta Grossa

| Período | Castro | Palmeira | Ponta Grossa |
|----------------|---------------|-----------------|---------------------|
| 2000 | 1.137 | 1.110 | 1.155 |
| 2001 | 975 | 800 | 840 |
| 2002 | 1.070 | 700 | 800 |
| 2003 | 1.640 | 720 | 400 |
| 2004 | 1.500 | 638 | 380 |
| 2005 | 1.829 | 545 | 550 |
| 2006 | 1.655 | 500 | 400 |
| 2007 | 1.450 | 350 | 832 |
| 2008 | 1.400 | 360 | 822 |
| 2009 | 2.050 | 350 | 150 |
| 2010 | 1.720 | 410 | 271 |

Fonte: IPARDES (2012)

Castro é líder na produção de batata na região de Campos Gerais, seguida de Ponta Grossa e Palmeira. Na safra 2007/2008, o município de Castro produziu 44 mil toneladas de batata em 1,4 mil hectares (ABBA – Associação Brasileira da Batata, 2012). Já em 2010 foram colhidas 52.050 toneladas cultivadas em 1720 hectares, com um rendimento médio de 30.262 kg/ha, gerando um valor de produção de R\$52.050.000,00 (IPARDES, 2012).

A variedade mais cultivada no estado é a Atlantic, que apresenta forma arredondada e polpa branca, adequada para a transformação em chips e palha. Para Zerio *et al* (2004), o processo produtivo da batata não tem grandes diferenças em relação ao tipo de produto final, no entanto a comercialização apresenta certas peculiaridades. Contratos formais são fechados entre agroindústrias de chips e produtores, com especificações como prazo de entrega, variedade e preço. Estas empresas geralmente são de grande porte e estabelecem contratos longos com variação de um a três anos que incluem o fornecimento de assistência técnica, insumos e fertilizantes ao produtor. Para Villas Boas e Pimenta (2011), o estabelecimento de

relações formais com a agroindústria faz o produtor rural se precaver quanto à inadimplência, ter uma renda estável, receber assistência técnica, capital e insumos na lavoura. Já as relações informais são vantajosas para escoar o excesso de produção, produtos que seriam descartados ou fora dos padrões.

Segundo Villas Boas e Pimenta (2011), apenas 4,5% da produção brasileira da batata é direcionada à agroindústria, que tem como principais produtos a batata palha, batata chips e batata palito (*french fries*). Neste mercado, o Paraná se destaca como o maior produtor de batata para fritura no Brasil (ZERIO *et al* , 2011).

No que concerne à produção rural, para cada modalidade é necessário o cultivo de uma variedade da matéria prima que apresente tamanho e qualidade adequado ao produto final e exigido pelo processador. Villas Boas e Pimenta (2011) dão o exemplo da batata chips e palito que são produzidas com variedades que apresentam baixo teor de açúcar e formato arredondado (adequado ao descascamento e corte). Para garantir a produção, neste caso, são realizados contratos formais antes do plantio, a agroindústria fornece insumos e assistência técnica e pode até financiar parte das operações (empréstimo a ser cobrado no final da colheita). Observa-se, dessa forma, um subsistema semelhante ao que se encontra no SAI do frango e de suínos no sul do Brasil. Esta comercialização passa a ter uma estrutura de governança mais complexa, fora do mercado *spot*, através de contratos que garantam a produção e a sustentabilidade do agronegócio.

As batatas fora do padrão do mercado *in natura* podem ser escoadas na forma de batata palha, processo que exige mínima qualidade e padronização e que, geralmente, apresenta negociações informais, atravessadores e preços de mercado.

No caso das batatas chips e palito, são elaborados contratos formais entre a indústria e os produtores antes mesmo que a lavoura seja plantada, com prazos determinados e preços pré-estabelecido. A indústria somente adquire a mercadoria classificada como "especial" e as demais são descartadas, visto que em uma lavoura são colhidas batatas em diversas classificações de tamanhos e formatos (VILLAS BOAS; PIMENTA, 2011, p. 85)

A distribuição de hortaliças no Brasil, para Vilela e Henz (2000), é realizadas através de atacado como feiras livres e Ceasa, estruturas como

supermercados, restaurantes industriais, redes de *fast-food* e refeições coletivas e, ainda, empresas distribuidoras prestadoras de serviço a pequenos e médios supermercados.

Para Zerio *et al* (2004), existem dois tipos de compradores neste segmento, as indústrias formais e informais. As formais, geralmente grandes, realizam investimentos nas lavouras para que se adequem às necessidades de produção. As informais "aproveitam o descarte do mercado *in natura* e/ou excessos da produção doméstica em sua linha industrial" (2004, p. 9), sem planejamento antecipado e dependendo da existência de sobras na produção e na demanda da indústria. Produtores e processadores podem realizar transações formais ou informais. O quadro 09 apresenta características de cada modalidade.

Quadro 9 - – Características dos tipos de transação entre produtores e agroindústria de hortifrutícolas

| Transações formais | Transações informais |
|---|--|
| <p>Investem na lavoura do produtor para adaptar as práticas agrícolas às suas necessidades industriais.</p> <p>Atuam com seu marketing além de sua estrutura, envolvendo outros elementos de sua cadeia produtiva.</p> <p>Contratos antes do plantio da safra especificando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade/padrões • Variedade • Preço • Prazos de entrega e duração do fornecimento <p>Maiores exigências com os produtores Requer investimentos altos por parte dos produtores</p> | <p>Não fornecem contratos formais</p> <p>Suas relações com o produtor ocorrem no momento da colheita (não há relações pré-safra)</p> <p>Consumem descarte ou excessos da produção in-natura voltada para o consumo doméstico</p> |

Fonte: Villas Boas; Pimenta (2011)

No que concerne à relação entre produtor rural e agente a jusante, destaca-se que o produtor rural não toma decisões estratégicas consideráveis na cadeia e tem baixo poder de barganha, mas tem a liberdade de escolher em que mercado quer entrar ao decidir o que irá produzir, definindo, assim, com quem irá negociar (VILLAS BOAS; PIMENTA, 2011).

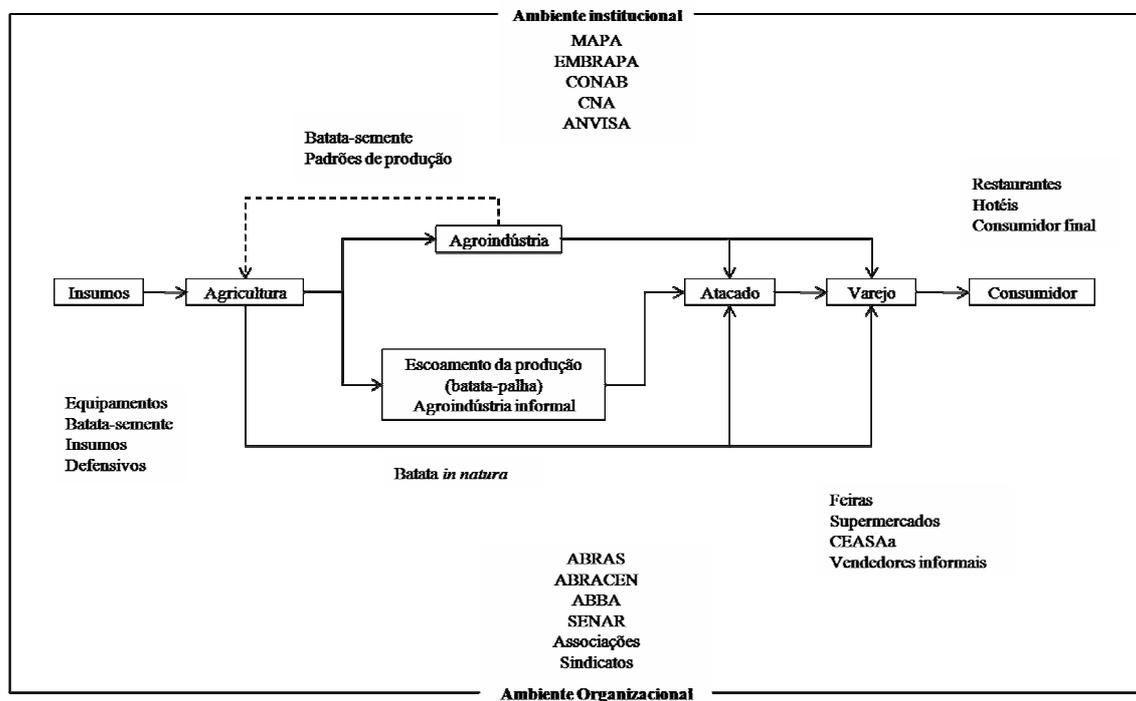
Já para os processadores, a demanda por produtos agro-industrializados apresenta continuidade e crescimento, no entanto a matéria-prima utilizada é perecível, sazonal e de difícil homogeneização. Sendo, portanto, necessário desenvolver uma

maneira de se adaptar a estas adversidades a fim de permanecer no mercado (VILLAS BOAS; PIMENTA, 2011).

As relações contratuais se tornam uma alternativa rentável para produtores e processadores, reduzindo custos de riscos com baixa produtividade, por exemplo, com cláusulas que garantam uma compensação pré-safra a preço definido *ex-ante*. Mesmo que este preço seja inferior ao que receberia após a colheita, existe o benefício da "segurança de recebimento e da garantia de uma receita acima de seu ponto de equilíbrio" (VILLAS BOAS; PIMENTA, 2011, p. 84) e a proteção das oscilações do mercado *in natura*. O estabelecimento de contrato com preço antecipado protege a negociação tanto da incerteza (em relação à variação de preço de mercado) quanto ao oportunismo dos agentes.

O SAI da batata, conforme ilustrado na figura 11, é formado pelos segmentos de fornecedores de insumos, agricultores, agroindústria, atacado, varejo e consumidores.

Figura 11 - SAI da batata



Fonte: A autora, 2012

Cabe destacar que a agroindústria de batata-palha se tornou uma forma de escoagem da produção por ter baixa exigência da qualidade do produto e aproveitar o que não é aceito pelas processadoras de batata. Desta maneira, dentro do SAI da batata,

existe o subsistema da produção da batata-palha no que se refere à indústria informal. No entanto grandes marcas que produzem a batata palha, não se enquadram neste subsistema, ficando apenas para pequenas empresas e agroindústrias informais. Isto é causado pela necessidade de padronização e qualidade que as marcas já estabelecidas pretendem manter, e para isso precisam de uma matéria prima que atenda as especificações, neste caso, a batata que seja adequada para fritura e que tenha tamanho e qualidade de acordo com a necessidade da indústria.

A batata palha, por sua vez, é produzida por, principalmente, pequenas empresas sem contratos, com exigências mínimas de qualidade. A aquisição é feita quando existe a necessidade da compra, sem prazos de entrega ou definição de variedade. O preço pago é o definido pelo mercado no momento da entrega.

Outro subsistema existente pode ser percebido na produção da batata-semente. Em algumas transações o comprador fornece a batata-semente para o produtor, a fim de garantir as especificações da indústria. Em outros casos o próprio produtor é responsável por seu desenvolvimento. Segundo Vilela e Henz (2000), este é o insumo crítico na cultura da batata, sendo responsável por 40% do custo de produção e que exige grande especialização do produtor para obter a qualidade necessária que resultará na produtividade desejada.

O Brasil destaca-se no cenário mundial com o desenvolvimento da tecnologia do broto/batata-semente utilizando os brotos que eram descartados no processo tradicional. Esta inovação fez com que o Canadá, tradicional produtor e exportador do insumo, se manifestasse no sentido de auxiliar o Brasil nas pesquisas desta tecnologia (SOUZA; DIAS, 2008).

5. ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA ENTRE PRODUTORES E PROCESSADORA

Neste capítulo é apresentada a empresa processadora, seu histórico nas transações do SAI da batata, as características dos produtores e a análise das transações realizadas por estes agentes no que concerne à teoria e proposta metodológica anteriormente descrita.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PROCESSADORA

A empresa processadora em estudo⁸ é a Fábrica de Batata Frita da Unidade de Batatas de uma Cooperativa localizada no Centro-Oriental do Paraná. A Cooperativa iniciou suas atividades no ano de 1951. A Unidade de Batata foi criada em 1990 para comercializar a produção e dar suporte a oito produtores do tubérculo, que já eram cooperados, os quais são chamados de "oito pioneiros" pela Cooperativa. Em 2003, foi inaugurada a Fábrica de Batata Frita, produzindo batata chips e batata palha para o atacado e o varejo. No ano de 2010 foi realizado o lançamento oficial da linha de batata frita da marca da Cooperativa.

A história da Cooperativa está diretamente ligada à da própria Colônia em que está localizada. Em 1951, cerca de 50 famílias de um país europeu vieram para o Brasil através de um acordo entre os governos dos países. Organizados por duas entidades não governamentais religiosas foi fundada, ainda em sua terra natal, a Cooperativa para a Emigração em Grupo para o Brasil que realizou esta negociação. Estas famílias chegaram ao Brasil entre 1951 e 1954, em seis grupos, trazendo consigo inclusive o gado para a formação de um rebanho.

⁸ Para manter a privacidade foram omitidos os dados de identificação da empresa processadora, que será denominada apenas como "Cooperativa".

Os primeiros casais que chegaram são considerados pioneiros, seus filhos são a segunda geração da colônia, e seus netos a terceira geração, que atualmente são os proprietários das terras e realizam as transações com a Cooperativa. Existe uma grande influência do ambiente cultural na formação do sistema utilizado nas negociações. Os cooperados vêem a Cooperativa como um órgão existente para resolver seus problemas de comercialização da produção, como a parte da Colônia responsável por este assunto. Da mesma forma que a escola foi criada para a instrução das crianças e a igreja para a organização da comunidade. A princípio, os colonos trabalhavam na propriedade rural ou na Cooperativa. Aqueles que não se adaptaram ao trabalho procuraram cidades maiores no Brasil ou voltaram para seu país de origem.

A Igreja Evangélica Reformada teve grande influência na formação da Colônia e na cultura desenvolvida, visto que participou e liderou a organização da transferência das famílias. O indicador da inclusão de um indivíduo na Colônia era a sua participação como membro da Igreja. A relevância destes fatores é percebida ao analisar a história da Cooperativa e verificar que o primeiro presidente desta era também o líder religioso da Colônia.

A partir do histórico da Cooperativa e das observações empíricas, percebe-se que o fator cultural permanece nas negociações atualmente, mesmo que a Cooperativa, no momento, tenha cooperados que não pertencem à Colônia, bem como funcionários de outras localidades. Quando houve a necessidade, pessoas da região e de outras regiões começaram a ser contratadas para trabalhar na Cooperativa, no entanto a estrutura das negociações se manteve. Além desta ligação do desenvolvimento da Cooperativa com o da própria Colônia, também se pode constatar os limites espaciais destas duas entidades. A sede da Cooperativa se mistura com a sede da Colônia, sem muros ou cercas que definem os limites das organizações e setores que as compõem. A Cooperativa permanece na entrada e no centro da localidade, próxima do museu, escola e igreja. O costume de realizar as transações na Cooperativa após pegar os filhos na escola, levando-os consigo, permanece nos cooperados colonos, desta maneira os herdeiros da propriedade vão aprendendo a comercializar e como devem proceder quando assumirem a terra.

A tabela 18 apresenta o crescimento do número de cooperados e de funcionários da última década.

Tabela 18 - Cooperados e Funcionários – 2002 a 2011

| Período | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | % Variação |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------------|
| Cooperados | 501 | 587 | 618 | 646 | 652 | 665 | 701 | 750 | 725 | 717 | 43% |
| Funcionários | 239 | 288 | 372 | 369 | 347 | 418 | 488 | 592 | 705 | 795 | 232% |

Fonte – Coleta de dados de material fornecido pela Cooperativa

No final de 2011, a Cooperativa apresentava 795 funcionários para prestar serviço a 717 cooperados distribuídos em 30 municípios. Houve um aumento de 43% nos cooperados e de 232% nos funcionários. O faturamento anual neste período aumentou em 326%, passando de R\$ 304,511 milhões, para R\$1,298 bilhão, conforme discriminado na tabela 19. A sua estrutura física é encontrada nos Estados do Paraná e São Paulo.

Tabela 19 - Faturamento da empresa estudada – 2002 a 2011

| Período | Faturamento (R\$ mil) |
|----------------------|-----------------------|
| 2002 | 304.511 |
| 2003 | 411.644 |
| 2004 | 552.369 |
| 2005 | 524.349 |
| 2006 | 494.178 |
| 2007 | 621.113 |
| 2008 | 901.082 |
| 2009 | 973.031 |
| 2010 | 1.019.150 |
| 2011 | 1.298.080 |
| % Variação 2002-2011 | 326% |

Fonte – Coleta de dados de material fornecido pela Cooperativa

O histórico da produção de batatas na organização em estudo é descrito a seguir. A Unidade de Batata foi fundada em 1990, intermediando a comercialização da produção entre oito cooperados e empresas processadoras de batata frita. Da mesma forma que ocorre com outros produtos, como milho e feijão, a Cooperativa fazia a negociação e recebia uma comissão da venda. A formação do grupo de cooperados permitiu que os insumos fossem comprados a um preço menor, bem como diminuiu outros custos de assistência técnica e produção da batata semente. Até 1994, a negociação era realizada pelo mecanismo de preço de mercado. Em 2003, a Cooperativa passou de intermediária para processadora, embora continuasse realizando as transações entre cooperados e outras fábricas, com a abertura da Fábrica de Batatas. Em 2004, são estabelecidos contratos entre a Cooperativa e os produtores.

Para aumentar a produção e continuar fornecendo para seus compradores, em 2009 a Cooperativa comunicou aos cooperados que a Unidade de Batata abriria

cotas para interessados no cultivo da batata. Naquela ocasião, 15 agricultores manifestaram interesse e passaram a fazer parte do grupo da bataticultura, somando, desta forma, 23 produtores. Até o término desta pesquisa, este número se manteve constante, sem alterações neste grupo.

A Fábrica de Batata Frita tem capacidade produtiva para 120 toneladas, sendo 72 toneladas de batata palha e 38 toneladas de batata chips lisa e ondulada. Esta produção é dividida entre a marca própria da Cooperativa e cinco outras marcas nacionais.

A produção de Batata Semente da Cooperativa, que já se encontrava em crescimento, se intensificou em 2009, chegando a serem produzidas 11.258 toneladas em 2011. A tabela 20 apresenta os dados de produção da batata semente entre 2002 e 2011. Houve um aumento de 282% na produção, destacando-se o ano de entrada dos 15 novos agricultores, com um crescimento de 40% em relação ao ano anterior. De acordo o pesquisado, produzir a batata semente garante parte da qualidade da lavoura no que concerne à variedade da batata, padroniza a produção e reduz os custos do produtor.

Tabela 20 - Produção de Batata Semente (toneladas) – 2002 a 2011

| Período | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | % Variação |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|---------------|
| Batata semente | 2.949 | 2.656 | 3.504 | 4.211 | 5.243 | 4.945 | 6.034 | 8.394 | 9.172 | 11.258 | 282% |

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

A batata semente é produzida apenas para atender a demanda dos cooperados do grupo em questão, sem ser comercializada para terceiros.

Os 23 cooperados negociam através da Cooperativa, e vendem batata para nove fábricas de batata frita e duas fábricas de batata pré-frita congelada. Além desta negociação, os oito pioneiros também fornecem o tubérculo para a fábrica da Cooperativa. Ambas as negociações ocorrem através de contrato anual. Do total produzido, 12% são para esta última e 88%, para as demais fábricas.

As empresas que adquirem a batata estão localizadas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Sergipe, Pernambuco e Mato Grosso do Sul. As processadoras de pré-frita congelada, com as quais a Cooperativa intermedia a venda, estão na Bahia e em Minas Gerais.

A Cooperativa, por sua vez, manifesta valores como a servidão ao cooperado, manifestada em ações que visam atender seus interesses mesmo que outras formas de negociação possam ser mais lucrativas. Um exemplo disto é o fato de que a produção é comercializada entre o produtor e o comprador, sendo que a Cooperativa tem uma taxa fixa de comercialização. Se a produção fosse comprada pela Cooperativa e em seguida negociada com outros compradores, a lucratividade deste agente seria maior, mas não atenderia os interesses dos Cooperados. Tal comportamento leva a uma relação baseada na transparência, que gera confiança.

5.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Participaram desta pesquisa três produtores rurais que fazem parte do grupo da Unidade de Batata da Cooperativa. O quadro 10 apresenta um resumo descritivo das características gerais dos entrevistados. Todos são homens, na faixa de 41 a 45 anos, e possuem o segundo grau completo. Estes agricultores consideram que estão na atividade agropecuária desde o nascimento, dado o contato com as atividades desde a infância, assumindo a terra que foi herdada dos pais quando chegaram à maioridade.

Quadro 10 - Características gerais dos produtores rurais entrevistados

| Características | Produtor A | Produtor B | Produtor C |
|-----------------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|
| Idade | 41 | 42 | 48 |
| Escolaridade | 2º grau completo | 2º grau completo | 2º grau completo |
| Área total (ha) | 360 | 1.500 | 390 |
| % Área própria | 100% | 20% | 100% |
| % Área arrendada | 0 | 80% | 0 |
| Tempo na agropecuária | Desde o nascimento | Assumiu a terra com 25 anos | Desde o nascimento |
| Origem dos rendimentos familiares | 100% agropecuária | 100% agropecuária | 100% agropecuária |
| Área destinada à bataticultura | 10% a 15% | 16,7% | 10% |
| Tempo dedicado à bataticultura | 10 anos | 15 anos | 15 anos |
| Tipo de mão de obra utilizada | Contratada | Contratada | Contratada |
| Variedade da batata | Markies e Atlantic | Markies e Atlantic | Markies e Atlantic |

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Os produtores rurais entrevistados pertencem à terceira geração da Colônia que comercializa a produção da propriedade rural através da Cooperativa. Devido à disposição das organizações no centro da Colônia, é normal que o cooperado vá à Cooperativa após pegar os filhos na escola, levando as crianças consigo ao realizar transações. Desta maneira, o filho que herdará a propriedade rural se envolve nas relações com a cooperativa e aprende a negociar. Os entrevistados destacaram que acompanhavam os pais nas negociações, que acompanhavam os avôs. Quando assumiram a terra, continuaram comercializando a produção. Desde antes de venderem a produção de batata, já vendiam soja e milho por meio da cooperativa.

A área destinada à bataticultura varia entre 10% a 20% da área total e a mão de obra utilizada é totalmente contratada, no entanto a administração é familiar, envolvendo o produtor e os filhos, a esposa não se envolve nos assuntos da propriedade rural nos casos entrevistados. As variedades da batata a cultivadas são a Markies e a Atlantic, conforme especificado em contrato, por serem as adequadas ao processo de fritura das fábricas, retendo menos umidade.

Quadro 11 - Principais atividades desenvolvidas no estabelecimento rural

| Produtor A | | Produtor B | | Produtor C | |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Atividade | % da renda | Atividade | % da renda | Atividade | % da renda |
| Soja | 45% | Soja | 30% | Soja | 40% |
| Milho | 45% | Milho | 30% | Milho | 40% |
| Batata | 10% | Feijão | 30% | Feijão | 10% |
| Trigo* | 5% | Batata | 10% | Batata | 10% |

*Plantio esporádico

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Sua renda é exclusivamente da agricultura, oriunda principalmente da soja e do milho, como pode ser visualizado no quadro 11, acima. A batata é cultivada como forma de diversificação da produção, sendo responsável por cerca de 10% da renda dos cooperados. O Produtor A esporadicamente cultiva o trigo na entressafra, e os produtores B e C cultivam feijão. Estes produtos são comercializados através da Cooperativa.

A produção de batatas apresentou aumento na última safra para os produtores A e C e se manteve constante para o produtor B, conforme quadros 12 e 13.

Quadro 12 - Produção de batata em anos anteriores (t / ha)

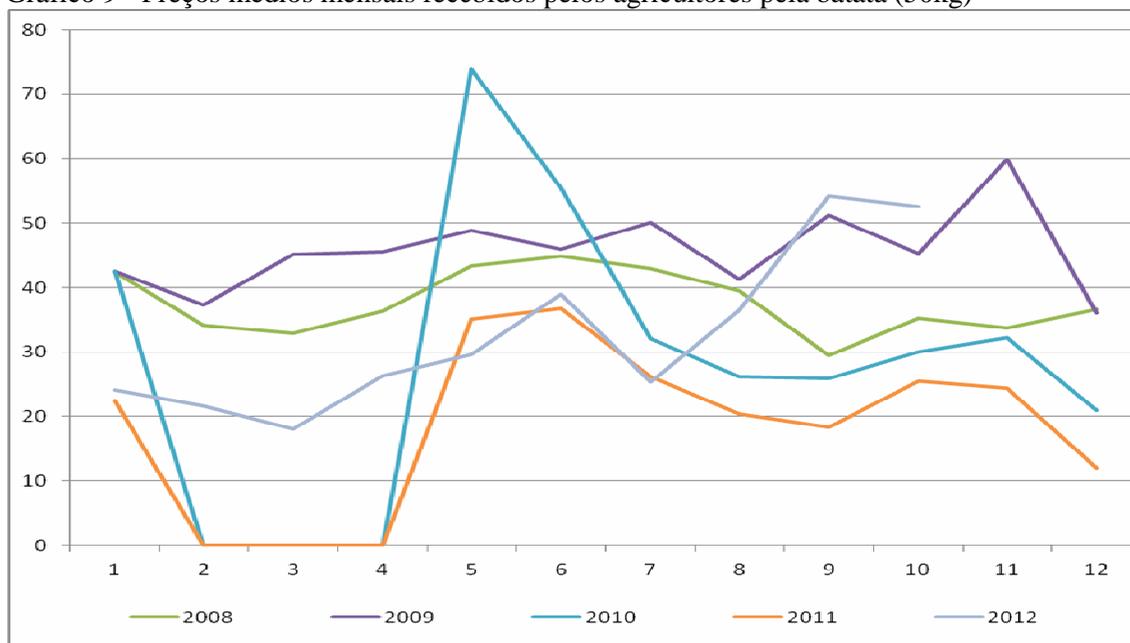
| Período | Produtor A | Produtor B | Produtor C |
|---------|------------|------------|------------|
| 2008 | 30 | 30 | 30 |
| 2009 | 30 | 30 | 30 |
| 2010 | 35 | 30 | 30 |

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Segundo o produtor A, uma das safras é menos produtiva e o preço contratado perde a alta do mercado. No entanto, a negociação é vantajosa, em sua opinião, pois no final do período, a média das três safras é maior do que se a transação ocorresse pelo mecanismo de preços do mercado.

Ao se averiguar os preços médios recebidos pelos agricultores pela batata, no mecanismo de preço de mercado, observa-se grande oscilação ao longo do ano, conforme o gráfico 9. Apenas a título de ilustração, conforme dados do IEA (2012), para o ano de 2012, observou-se preço médio de R\$ 32,75 a saca de 50 kg, com mínimo de R\$ 18,10, máximo de R\$ 54,27 e desvio-padrão de R\$ 12,60, o que representa considerável variação ao longo do ano.

Gráfico 9 - Preços médios mensais recebidos pelos agricultores pela batata (50kg)



* Os valores correspondentes a zero, no gráfico, indicam dados não disponíveis.

Fonte: IEA, 2012.

Em relação às safras de 2011, os produtores A e C tiveram menor produtividade da safra da seca, para o produtor B a produtividade, apesar de menor, foi constante, conforme dados do quadro 13.

Quadro 13 - Produção de batata em 2011 (t /ha)

| Safra | Produtor A | Produtor B | Produtor C |
|------------|------------|------------|------------|
| Das Águas | 50 | 30 | 35 |
| Da Seca | 40 | 30 | 30 |
| De Inverno | 50 | 30 | 35 |

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Em relação às transações, anualmente a Cooperativa reúne os 23 produtores e apresenta a proposta das empresas processadoras com as quais já negocia. Os cooperados, nessa reunião, decidem se aceitam o preço e a quantidade. Após este procedimento, a decisão é levada ao conhecimento das processadoras para a realização do contrato anual. Entre a Cooperativa e estas fábricas existe uma relação duradoura. No caso de um cooperado não aceitar a proposta, ele pode ceder o direito de produção a outro que queira absorver esta demanda ou aumentar a área de mais de um produtor, desde que isto aconteça antes da realização do contrato. Até o momento da coleta de dados esta situação não havia ocorrido. Assim, observa-se o uso de mecanismos de salvaguarda *ex-ante*, para redução dos riscos e incertezas nas transações, conforme preconizado na ECT.

Ao fechar o contrato, a Cooperativa desenvolve uma planilha de plantio e colheita semanal, determinando a quantidade a ser cultivada em cada uma das propriedades. Este sistema de rodízio favorece o cumprimento do contrato e proporciona um melhor controle para que contingências, como o clima, não prejudiquem a quantidade de produto a ser entregue. Enquanto um produtor está plantando em sua propriedade, existe outro colhendo em outro local, garantindo a entrega para o comprador. Assim, percebe-se que a cooperativa desempenha também o papel de coordenação do planejamento e controle da produção.

A produção destinada à comercialização com a indústria de pré-frita congelada é plantada, conforme resumido no quadro 14, a seguir, de agosto a fevereiro em Castro – PR, e de Março a Julho em Cristalina – GO. A batata que irá para a Unidade de Batata Frita da Cooperativa tem seu plantio em Castro - PR nos meses de agosto a fevereiro, em Tibagi, Ibaiti e Ventania - PR de março a julho, em Sertaneja – PR em abril e em Nova Fátima – PR em maio e junho. A partir desta divisão, o plantio é feito nas 52 semanas do ano, da mesma forma, a colheita e a oferta. Ressaltando que toda a produção é absorvida pela Cooperativa, seja para a fábrica de fritas ou para as fábricas de terceiros que firmaram contrato. A produção em Goiás é realizada pelo

grupo de oito cooperados (os pioneiros) que fizeram uma parceria no estado para o cultivo.

Quadro 14 - Cronograma anual de plantio de batata

| Mês | Cidade | Destino |
|------------|--------------------------------|---------------------|
| Janeiro | Castro - PR | Batata chips |
| | Castro - PR | Pré-frita congelada |
| Fevereiro | Castro - PR | Batata chips |
| | Castro - PR | Pré-frita congelada |
| Março | Tibagi, Ibaiti e Ventania - PR | Batata chips |
| | Cristalina - GO | Pré-frita congelada |
| Abril | Sertaneja - PR | Batata chips |
| | Cristalina - GO | Pré-frita congelada |
| Maio | Nova Fátima - PR | Batata chips |
| | Cristalina - GO | Pré-frita congelada |
| Junho | Nova Fátima - PR | Batata chips |
| | Cristalina - GO | Pré-frita congelada |
| Julho | Tibagi, Ibaiti e Ventania - PR | Batata chips |
| | Cristalina - GO | Pré-frita congelada |
| Agosto | Castro - PR | Batata chips |
| | Castro - PR | Pré-frita congelada |
| Setembro | Castro - PR | Batata chips |
| | Castro - PR | Pré-frita congelada |
| Outubro | Castro - PR | Batata chips |
| | Castro - PR | Pré-frita congelada |
| Novembro | Castro - PR | Batata chips |
| | Castro - PR | Pré-frita congelada |
| Dezembro | Castro - PR | Batata chips |
| | Castro - PR | Pré-frita congelada |

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Após a colheita, o pagamento é realizado ao produtor dentro de 30 dias a partir da entrega da batata nos lavadouros. No entanto, como a entrega é mensal (considerando o grupo), a cooperativa considera que o pagamento também é mensal.

O clima é o fator mais preocupante, porém a posição da Cooperativa é de que apesar de enfrentar casos como quatro semanas de chuva ou geada, é possível controlar a produção tendo safra o ano todo diferente de outros produtores que realizam três safras anuais, o que pode afetar os contratos. Este controle é realizado através da Cooperativa mediante a informação transmitida pelo agrônomo responsável pela lavoura. Ao informar a situação em que esta se encontra o setor de logística redistribui a produção para o plantio em outra propriedade. Para atender a demanda da indústria é necessário entregar o produto constantemente (o ano todo), e o plantio semanal

proporciona esta vantagem. A demanda deve ser absorvida por este grupo de produtores, este é um fator que fica claro através de contrato e do controle realizado.

Em relação ao subsistema da batata-palha, segundo a Cooperativa, o mercado mudou, sendo empresas muito pequenas que compram o descarte e o excedente de produção para palha, empresas grandes tem contratos com especificações da batata para fazer palha, como a Elma Chips e a Yoki. As empresas pequenas trabalham a palha como uma segunda linha, um descarte da especial, diferente das grandes, que procuram uma variedade específica para produzir a batata palha; no caso da Cooperativa é produzida a Atlantic.

Os cooperados, agindo em grupo, tem a vantagem da comercialização, segundo a Cooperativa, pois separados não conseguiriam atender uma demanda de 12 meses, e desta forma obtêm a garantia do recebimento todo dia 30 do mês, e da compra de insumos que é negociada em grupo, com custos menores. Outra vantagem destacada é a administração do contrato, a compra garantida e a assistência na produção. O acompanhamento de um agrônomo é parte da negociação, sem gerar custos adicionais ao cooperado. Percebe-se, pelas entrevistas, que o controle exercido pela Cooperativa na produção através da assistência técnica é visto pelo agricultor como um serviço oferecido e não como um mecanismo de monitoramento e controle, como forma de exercício de poder.

As brechas contratuais inerentes à incompletude contratual não são fonte de conflitos, dada a relação de confiança estabelecida entre as partes. Não existem acordos com outras empresas para delimitar áreas de fornecedores, pois segundo a Cooperativa o cooperado não tem motivos para não cumprir o contrato, visto que tem muitas vantagens que outros não forneceriam.

Não houve seleção para estes cooperados entrarem na negociação, apenas foi necessário o interesse e a estrutura contendo o maquinário específico. No início, nenhum deles tinha conhecimento do cultivo da batata. A cooperativa é quem coordena o plantio, faz a programação de acordo com o que a indústria necessita. No momento da entrevista, todos os produtores já estavam informados antecipadamente sobre o quanto iriam plantar e colher até março de 2013. A produção é rateada formalmente, definida pela Cooperativa através de uma planilha de planejamento da produção. O cumprimento

deste plano é garantido pelo acompanhamento técnico semanal realizado nas propriedades.

Os cooperados tem cota de plantio pré-definidas e padronizadas, são iguais e divididas por época de acordo com o pedido; por exemplo: se a indústria necessita de 1000 hectares, esta quantidade é dividida igualmente entre os produtores. No restante da propriedade, o produtor pode cultivar outras lavouras, exceto batata, pois recebe o apoio técnico e benefícios da compra em grupo para a transação com apenas este agente.

A proximidade locacional não é um fator relevante para a produção, até mesmo porque parte da produção é realizada em Goiás. O fator mais importante é ser cooperado e ter interesse em diversificar a produção através da cultura da batata e entrar no grupo. Entretanto, destaca-se que a localização é fator importante para o controle da produção, pois viabiliza as visitas dos técnicos e o acompanhamento da produção. Ademais, destaca-se que a exigência de ser cooperado também gera, de certa forma, uma especificidade de lugar, pois os cooperados devem ser produtores locais, atrelados à região.

Além disso, destaca-se uma especificidade de ativo humano, à medida que a transação entre produtor e cooperativa somente ocorre se o mesmo for cooperado, e que estar na condição de cooperado em grande parte está atrelada ao fato de ser membro da colônia. Para que novos integrantes possam participar destas negociações, é necessário adquirir uma cota de participação no grupo. Até a conclusão desta pesquisa não houve novos integrantes além dos que iniciaram as atividades em 2009.

Em relação à frequência da coleta, a batata é cultivada três vezes por ano em cada propriedade do grupo de agricultores, conforme o contrato e o planejamento da Cooperativa. No entanto, por se tratarem de diversas lavouras, a colheita e o plantio acontecem semanalmente para suprir a demanda das fábricas.

A Cooperativa tem quatro pontos de recebimento de batata para lavagem, que são chamados de "lavadouros": dois deles estão em Castro – PR, um foi instalado em Goiás e um em Minas Gerais. Após a colheita, o agricultor é responsável ainda pelo transporte da produção até o lavadouro. A partir deste ponto, a batata passa a ser de responsabilidade da Cooperativa e é encaminhada para o teste de fritura. Destaca-se que, apesar da qualidade do produto poder ser influenciada nas etapas de carregamento

e transporte, a pesquisa identificou que o teste de fritura nunca permitiu identificar problemas na batata, que levassem a conflitos entre produtores e cooperativa. Esse teste funciona mais como um direcionador dos procedimentos na fábrica, e não como um mecanismo de mensuração, monitoramento e *enforcement* na transação. A ausência de conflitos, mais uma vez, pode ser explicada pelo acompanhamento do processo produtivo pelo técnico da cooperativa, bem como pela relação de confiança estabelecida entre as partes.

A Cooperativa cobra a taxa de 1% para a comercialização e o preço acordado com as indústrias é o mesmo pago ao produtor. O pagamento é realizado 30 dias após a entrega da produção. Este preço é negociado com o grupo, se alguém não aceitar, outro produz a parte dele. Segundo os entrevistados isto é muito difícil de acontecer, pois "é um negócio lucrativo", "não tem porque não aceitar e deixar de produzir" e "só existe ganho".

A cooperativa considera que o pagamento é mensal, pois a cada mês é realizado um pagamento, para um cooperado diferente. Aqueles que têm parcerias em outros estados recebem mais vezes durante o ano, pois as datas de colheita são diferentes.

Além do serviço de comercialização, a Cooperativa disponibiliza linhas de financiamento, assistência técnica para a produção, cursos, treinamentos, viagens técnicas, eventos culturais, exposições agropecuárias para os cooperados, conforme os próprios entrevistados. A produção é controlada para não haver perdas ou problemas com a qualidade.

Desde sua fundação até 1994, a Unidade de Batata da Cooperativa adquiria batata através do mecanismo de preços do mercado. A partir de 2001, esta compra começa a ser efetuada através de contratos com os produtores.

Os 23 produtores tem contrato anual formalizado especificando a qualidade e quantidade da produção. Para a batata chips é cultivada a variedade Atlantic e para a pré-frita congelada é cultivada a Atlantic, Marquise e Asterix. A definição da variedade a ser plantada depende da demanda dos compradores, gerada em contrato a cada ano. Além disso, entende-se a rotação de variedades ocorre por exigências edáficas, dada a necessidade de rotatividade da área plantada.

O contrato é anual, com vigência de 1 de janeiro a 31 de dezembro, sendo que se inicia com o plantio em agosto. A Cooperativa negocia volume e preço com a indústria, faz reunião com os produtores, e o contrato é fechado com preço fixo, caso aceito pelo grupo. Fica claro que o grupo toma as decisões de aumento ou diminuição da produção e aceite de preço, e não a Cooperativa. São realizados dois contratos para esta operação, o primeiro entre as fábricas e a Cooperativa e o segundo entre esta e cada produtor, o preço é igual nos dois contratos.

Os produtores trabalham em parceria com um acordo de quatro itens que são primordiais para a Cooperativa:

1. O Cooperado deve atender o contrato.
2. Cada produtor deve atender a falta de outro, se o produtor 1 tem a mais e o 2 tem a menos, o 1 cobre a falta do 2 para atender a demanda.
3. O produtor deve atender os parceiros, se dois produtores tiverem sobras da produção, antes de oferecer para outros irá oferecer para as 11 empresas atendidas.
4. Se as empresas do item anterior não quiserem comprar, é feito a venda para indústria de terceiros apenas através da cooperativa.

No entanto esta venda para terceiros não ocorre com frequência. O contrato apresenta uma cláusula de exclusividade, para que o produtor não comercialize a batata fora da cooperativa, e a negociação é sempre em conjunto com o grupo. Como o plantio e a colheita são controlados a cada semana, os problemas relacionados com a quantidade são verificados antecipadamente para que possam ser resolvidos, sem que multas sejam geradas. O excedente da produção pode acontecer devido à produtividade da lavoura, segundo a Cooperativa esta situação é pouco encontrada, pois o excedente de um produtor cobre a falta de outro, em quantidades que não atrapalham o contrato do grupo.

Os contratos têm cláusulas que garantem que alterações que não sejam do controle do produtor não tenham multa, como o clima, mas se tudo for normal e a produção não for entregue da maneira especificada tem uma multa. No entanto, trata-se

de um "acordo de cavalheiros", pois a cooperativa entende que os produtores não agem de maneira intencional e oportunista para não cumprir o contrato. Destaca-se que até o momento da entrevista, nunca havia tido necessidade de aplicação da multa, pois se a produção for menor do que o necessário é comunicado com antecedência para que seja ajustado na próxima semana de plantio.

O controle da produção é realizado pela Cooperativa através do acompanhamento dos agrônomos em campo que é repassado para o setor de logística. Com este acompanhamento é possível monitorar a qualidade e a quantidade da batata, se uma propriedade não alcança a produção na semana seguinte o plantio é aumentado em outra propriedade, e da mesma forma se houver excesso de produtos o plantio é diminuído para controlar a oferta.

Para garantir a qualidade e cumprir o contrato, a cooperativa não deixa a área livre para o produtor, auxilia até que este tenha o conhecimento necessário, que segundo a Cooperativa, se manifesta após a quarta safra, quando o "risco do iniciante" é amenizado. Este risco é referente à falta de conhecimento quanto ao clima, pragas e doenças.

Até o momento da coleta de dados, não havia sido realizada a troca de fornecedores e a produção vinha sendo realizada conforme a demanda. Durante seu funcionamento, não havia tido ainda motivo para quebra de contrato. Mesmo que tenha outro comprador, o agricultor não vende, mesmo sabendo que pode pegar picos de preços melhores, pois na média a negociação em grupo é satisfatória e tem a garantia do recebimento. Se vender para desconhecidos pode não receber, e principalmente perde-se a confiança entre as partes. Este ponto foi ressaltado diversas vezes nas entrevistas, tanto da Cooperativa, quanto dos produtores.

Se um destes produtores parasse de produzir repentinamente, outro absorveria a demanda sem prejudicar o contrato, sendo esta uma vantagem do plantio semanal monitorado. Caso o grupo não pudesse absorver, o contrato seria renegociado, buscando a redução da quantidade. Entretanto, isso não se mostra uma preocupação na transação, visto que esta situação não havia ocorrido até o momento das entrevistas.

Em relação ao futuro, a perspectiva é de que o mercado de pré-frita tenha crescimento e que a Fábrica de Batata Frita da Cooperativa possa aumentar a produção

para participar deste segmento em parceria com marcas já estabelecidas. A possível produção da pré-frita atenderia redes de *fast-food* e principalmente o mercado doméstico, visto que os hábitos do consumidor estão se modificando, conforme destacado em seção anterior.

Existe uma assimetria de informações entre o produtor e o consumidor final da batata *in natura*, o que prejudica, na opinião da Cooperativa, a participação neste mercado. A dona de casa, que é quem vai ao mercado fazer as compras e escolher as hortaliças, não consegue identificar a variedade da batata adequada para determinada utilização. Desta forma, a consumidora adquire uma batata para fritura quando pretende fazer um prato cozido, o resultado não terá a mesma qualidade que teria se fosse a variedade específica para este fim, e reduz a compra do produto por presumir que a qualidade seja baixa.

Em relação à incerteza, nas transações em estudo se destacam o clima e crises financeiras. Segundo a Cooperativa, o mercado da pré-frita tem tendência a crescer, de chips de se estabilizar e de palha a ter pouco crescimento porque começa a ser utilizada como um prato complementar às refeições. Por ter um preço superior, apresentando elevada elasticidade-renda, em época de recessão econômica, a batata chips deixa de ser comprada pelo consumidor final.

O mercado de pré-frita congelada tem se alterado, observando-se aumento do consumo doméstico. Com a perspectiva de outras fábricas virem para o Brasil, a tendência é de que aumente a gama de produtos feitos com a batata, como o purê ou processada de outras formas, como atualmente se observa na Europa. Desta maneira, entende-se que a demanda da batata *in natura* poderá se deslocar para produtos processados e/ou minimamente processados, alterando a dinâmica nos canais de distribuição e varejo. Assim, um grande contraste percebido é de que ao passo que a indústria especifica a variedade da batata para um fim específico, o mercado *in natura* não informa suas necessidades.

5.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Cooperativa considera o grupo de produtores e não cada indivíduo como agente na negociação. Nas entrevistas pode-se perceber que a Unidade de Batata não se considera como atravessador, mas sim como agente participante do processo produtivo de um grupo de produtores. Características das transações, tais como preço, variedade e quantidade produzida, são definidas em grupo, e não com cada produtor individualmente. As decisões são realizadas para o grupo e as ações são executadas como se fosse um grande agente fornecedor, com organização semanal e mensal das atividades independente do local em que a lavoura esteja.

Os custos de transação observados no sistema de controle desenvolvido pela cooperativa vão desde a organização de plantio e colheita nas propriedades, desenvolvimento da batata-semente a fim de assegurar a qualidade do produto até o acompanhamento técnico na colheita, além dos custos com o contrato gerado. Este controle intenso impede determinadas ações oportunistas, como utilizar a tecnologia e benefícios da produção para oferecer o produto a outros compradores e entregar menos do que foi realmente produzido. O planejamento da produção visa diminuir os impactos que podem ser gerados pela racionalidade limitada no que tange às contingências do ambiente, principalmente às alterações climáticas que possam prejudicar a lavoura, bem como no caso de um produtor romper o contrato. O plantio semanal absorve os impactos gerados na queda da produção, diminuindo os conflitos ao possibilitar a redistribuição da quantidade a ser produzida.

A relação contratual da negociação estudada é de exclusividade de produção. Antes de vender para a cooperativa os produtores, A e C vendiam a produção para compradores que apareciam na data da colheita, os quais eram atravessadores, ou agentes intermediários. O refugo da produção, ou seja, o que não condiz com as especificações de qualidade impostas em contrato, é vendido ainda para atravessadores pelo produtor B, que anteriormente também vendia para o CEASA.

Atualmente, os produtores A e C vendem apenas para a cooperativa, e produtor B vende o refugo para terceiros. Chamam de terceiros os atravessadores que compram a produção para vender para indústria ou vender na estrada. Algumas vezes

vende para o Ceasa, mas apenas o que a cooperativa não aproveita. Por ser uma quantidade pequena de qualidade inferior, não chega a representar para a Cooperativa um desvio de produto que possa causar conflitos. Da mesma forma, o produtor B não identifica tal refugo como um problema conflituoso na transação com a cooperativa.

Os produtores A e C não mencionaram o refugo e não se pronunciaram sobre o assunto, no entanto é sabido, que este existe na produção rural, bem como a prática de vendê-lo. Os compradores atravessadores, sabendo que foi realizada a colheita para a Cooperativa, procuram o produtor para comprar o que não foi aproveitado. Ou seja, o produtor não utiliza o refugo como uma fonte de renda alternativa, apenas aproveita a oportunidade de comercializar algo que não teria outra finalidade dentro do contrato.

Representantes do Ceasa e atravessadores que vão às propriedades quando é safra, dado que os produtores em estudo não tem contato direto com outras processadoras, necessitando, assim, de agentes intermediários de mercado. Todos os produtores disseram que não dá pra confiar no atravessador, porque combina um preço e na hora de pagar diminui a quantia combinada. Tal situação foi relatada pelos entrevistados, inclusive após o carregamento do produto no caminhão do comprador, o que implicava estímulo a concretização das vendas nas condições impostas. Em diversas ocasiões, a negociação do preço era realizada com o produto já no caminhão ou acomodado em caixas à espera do transporte. Além disso, dada a perecibilidade do produto, para não perder a produção, tinha que aceitar as condições de negociação, mesmo acreditando arcar com perdas.

O contrato com a cooperativa especifica a quantidade que o produtor deverá cultivar e da mesma forma o produtor tem a garantia de que a cooperativa comprará toda a produção. Os produtores só não vendiam para a cooperativa antes porque esta ainda não havia mostrado interesse na negociação. Por sua vez a cooperativa começou a comprar a batata e posteriormente transformá-la para atender a necessidade dos cooperados que já a produziam. Da mesma maneira que está acontecendo com o feijão, o qual a cooperativa ainda negocia sem exclusividade, mas já tem projetos de uma unidade para empacotamento e venda com a marca da empresa.

Quando a venda era feita para terceiros (atravessadores), o produtor não sabia para onde a batata era encaminhada, qual empresa grande estaria comprando. Ficava totalmente dependente do comprador em termos de preço. Os três produtores relataram que não havia maneira de estabelecer um "preço justo" para a produção, pois este tipo de comprador (na opinião dos produtores e da cooperativa) não cumpre o combinado, muda de preço na hora da entrega, e o agricultor acabava sendo coagido a realizar a venda para não perder a produção.

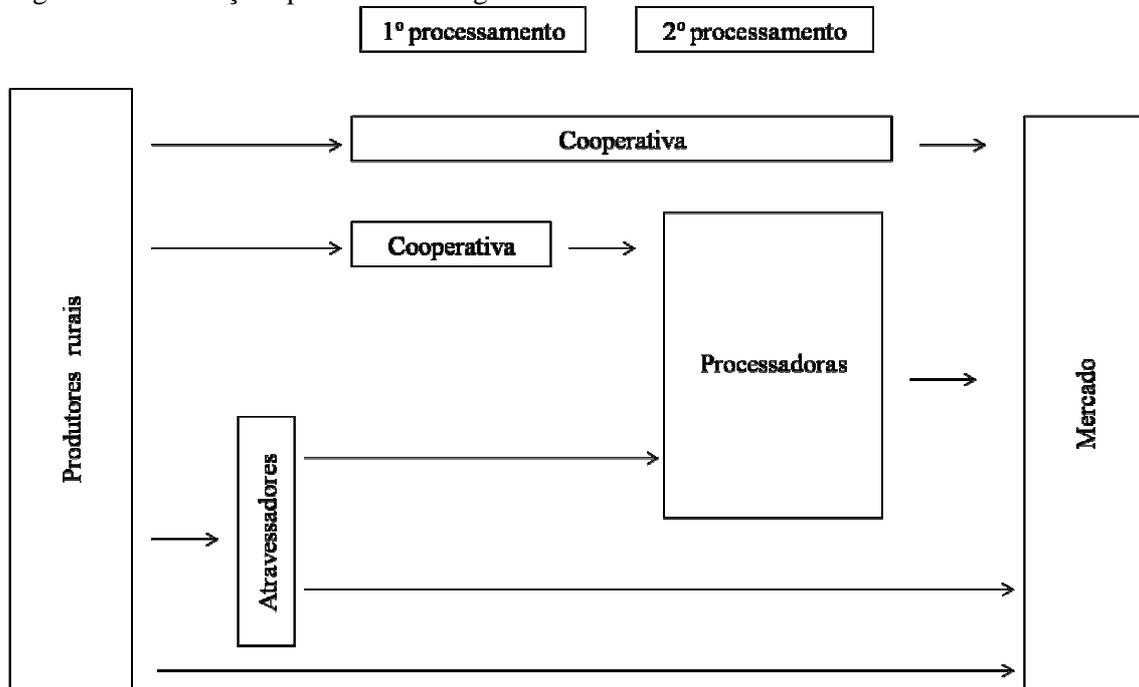
Tal fator está associado à especificidade do ativo, tanto locacional quanto temporal, pois a produção pode ser perdida se não for comercializada em tempo hábil. Os produtores relataram que o transporte deve ser feito em até dois dias depois da colheita para não perder a qualidade, e a distância segura para o mesmo fim é de cerca de 800 km.

Ao serem questionados sobre a identidade dos compradores, os produtores não mencionaram nomes, apenas disseram que existem vários que sabem que a região é conhecida pela batata e que vão às propriedades comprando um ou dois caminhões, sem compromisso de voltar em outra safra, ou seja, as negociações não são recorrentes, são esporádicas – mercado *spot*.

Os produtores já eram cooperados, portanto, quando a cooperativa decidiu comercializar a batata, e resolveram entregar a produção para a cooperativa pelas vantagens oferecidas. A figura 12 esboça as transações observadas entre produtor rural e agentes a jusante na cadeia.

Considerando o primeiro processamento a lavagem que ocorre após a colheita, o produtor realizava transações com a cooperativa, atravessadores e venda direto ao mercado (CEASAs, feiras e supermercados). Já no segundo processamento é realizada a transformação da batata em chips, palha e palito pré-frita, em que o produtor negociava através da cooperativa ou por atravessadores, visto que empresas processadoras necessitam de grande quantidade de matéria prima e não compram direto do produtor no caso estudado. Ressaltando ainda, o duplo papel da cooperativa, primeiramente como coordenadora das negociações para as empresas processadoras, e ainda processadora que irá negociar com outros agentes a jusante.

Figura 12 - Transações produtor rural/agentes



Fonte: A autora, 2012.

Ao serem questionados sobre o não atendimento a especificações de qualidade, tanto produtores quanto a cooperativa disseram que "isto não acontece", sendo enfáticos neste ponto. Pela própria estrutura da transação, em que a cooperativa define os recursos produtivos (semente e outros insumos) e acompanha o processo (visitas técnicas), não há grande margem para conflitos em termos de qualidade e quantidade. O controle é realizado de forma que os problemas com qualidade sejam antecipados para conseguir a quantidade necessária. O controle aponta a probabilidade da diminuição da quantidade ou qualidade, e assim os problemas são antecipados e resolvidos.

Percebe-se que a cooperativa faz parte da comunidade, em suas falas destacam-se: "vendo para a cooperativa porque é a cooperativa", como se não houvesse dúvidas ou outras opções, o que deixa muito claro a relação de confiança. De outro lado, a cooperativa entrou na cadeia da batata porque os produtores cultivavam batata e tinham o problema de vender a produção, tendo perdas na negociação com intermediários, como se fosse para resolver um problema que os cooperados apresentavam. Conforme entrevistas, a cooperativa não teve como principal

impulsionador o fato de ser este um negócio lucrativo, mas sim por ser uma necessidade do cooperado.

Uma vantagem, destacada pelos produtores, na negociação com a Cooperativa é o fornecimento de assistência técnica e a possibilidade da compra de insumos em grupo com descontos, bem como a negociação da produção com um grande comprador, que absorve toda a oferta.

Percebe-se uma grande ênfase no reconhecimento do serviço de negociação. Tanto o produtor quanto a cooperativa entendem que nesta negociação a função do produtor é produzir e entregar, sem ter a preocupação da comercialização. A importância disso pode ser entendida quando se compara à venda da soja, milho, trigo e feijão, casos nos quais o cooperado vai até a cooperativa onde é atendido por um funcionário que irá procurar a empresa compradora e negociar o preço de acordo com o que o cooperado deseja. Apesar de ser a mesma cooperativa, a estrutura da negociação é diferente, e o cooperado se sente beneficiado pela garantia dada no contrato em relação ao preço e pagamento da batata. A cooperativa é o instrumento utilizado pelo cooperado para comercializar a produção, e a entendem como uma extensão do próprio produtor.

Nas transações estudadas, pode-se perceber que o conhecimento acumulado oriundo do tempo que cada produtor trabalha com a batata e o maquinário específico para a bataticultura são ativos específicos. O patrimônio específico para a produção se resume às máquinas utilizadas tradicionalmente no cultivo da batata.

A rentabilidade do produto foi ressaltada pelo Produtor A: "1 hectare de batata rende 15 de soja". Os três produtores afirmaram produzir para diversificar e não depender apenas de soja e milho. Participam de cerca de 2 cursos por ano fornecidos pela Cooperativa, geralmente realizados em dias de campo, e treinamentos oferecidos pelos vendedores de insumos. O Produtor C mencionou que não existe a possibilidade de produzir sem atualizar conhecimentos.

O acesso às informações sobre comercialização é livre, o contrato fica a disposição para que possa ser conferido, porém, até o momento da coleta de dados esta atitude não ocorreu, pois os cooperados confiam na informação que a cooperativa repassa.

Neste ponto cabe ressaltar o ambiente em que a transação está incluída no que se refere à cultura. A cooperativa a princípio era composta apenas por cooperados holandeses. Está localizada na colônia, ambiente que não é separado por muros ou cercas. Os cooperados estão na terceira geração de produtores que negocia com a cooperativa e acompanhavam os pais nas negociações. A cooperativa é o mecanismo que a colônia criou para comercializar a produção

Para entrar no grupo de bataticultores, o agricultor deve ser aceito pelo grupo e pagar uma cota na entrada, uma porcentagem da produção que deixa de receber na primeira transação. Até o momento da coleta de dados desta pesquisa o grupo era considerado fechado, pois o contrato está em andamento até o final do período e a Cooperativa não está buscando novos produtores para a batata.

Tanto a cooperativa quanto os cooperados concordam que a cooperativa existe para suprir as necessidades dos cooperados. Na entrevista foi percebido que o sistema é definido de forma que o controle serve para auxiliar o agricultor a produzir e para garantir que consiga a produção conforme o contrato. O agricultor vê este controle mais como uma ajuda do que como uma supervisão.

Outro ponto em que a confiança é ressaltada pode ser percebido na comparação que os produtores fizeram da negociação com os atravessadores, destacando o sistema da cooperativa como um sistema honesto, em que o recebimento é garantido. Assim, buscar a negociação via cooperativa, a partir do estabelecimento de aspectos contratados *ex ante*, associado à confiança estabelecida entre as partes envolvidas e baixo oportunismo entre os agentes, gera um ambiente em que a eficiência contratual é percebida.

O estabelecimento do contrato anual dá base legal para a confiança, pois romper o contrato traria multa, porém, tanto a cooperativa quanto os produtores não consideram esta hipótese. Enfatizando que suas relações são baseadas na confiança, que por sua vez traz vantagens para ambos, perpetuando a transação.

Os produtores percebem a Cooperativa como uma extensão do seu elo da cadeia, responsável pela sua comercialização. Tem grande poder de decisão na negociação fazendo parte de um grupo que decide se existirá ou não a transação. De outro lado, a Cooperativa toma as decisões dentro da propriedade rural através do

controle da produção, definição do produto e acompanhamento da lavoura, além de ações ex- ante à transação, tais como a busca de empresas compradores e negociações com as mesmas. Estas ações mostram uma simetria de poder entre os agentes, no que se refere à tomada de decisão, caracterizando uma forma híbrida de governança, apesar de cooperados, o controle e monitoramento envolve a participação da outra parte.

Aplicando a matriz de Williamson (1985), de características do processo contratual, conforme o quadro 15, e considerando que a especificidade de ativos presentes é a variedade da batata cultivada e o processo produtivo em si e, a racionalidade dos agentes é limitada apenas por fatores climáticos e não no que tange ao conhecimento da outra parte na negociação, a ausência do oportunismo levaria a um processo contratual de simples promessa, ou acordo verbal entre os agentes.

No entanto, existe o contrato agrícola entre cooperados e cooperativa, estabelecendo produção em termos de qualidade, quantidade e prazos de entrega, e também existem cláusulas que definem multas no caso do rompimento do contrato, mesmo que até o momento da pesquisa tais punições não tenham sido aplicadas. Conforme o quadro 15, de Williamson, a governança pela forma contratual é necessária na presença de oportunismo entre as partes, o que não se observou na pesquisa de campo. Muitas vezes os contratos se encontram na Cooperativa aguardando a assinatura dos cooperados tal o grau de confiança das partes.

Quadro 15 - Características do processo contratual em estudo

| Pressupostos comportamentais | | | Processo contratual | |
|------------------------------|-------------|--------------------------|---------------------|------------|
| Racionalidade limitada | Oportunismo | Especificidade de ativos | Esperado | Observado |
| 0 | + | + | | |
| + | 0 | + | Promessa | |
| + | + | 0 | | |
| + | + | + | | Governança |

Fonte: Elaborado a partir de Williamson (1985)

No caso em estudo, entende-se que o contrato existe para, em primeiro lugar, a Cooperativa manter a transparência de suas ações. Quando em ocasiões de prestação de contas para comunicar as atividades financeiras - junto aos cooperados ou perante o ambiente institucional legal - os contratos são prova das negociações realizadas que originaram a comissão da Cooperativa. Outro fator de justificativa é o contrato servir como um instrumento que irá comunicar ao setor contábil a movimentação financeira para que os lançamentos sejam executados. Ou seja, o

contrato existe entre a Cooperativa e os produtores, para fins burocráticos em seu sistema de informação e como prova da transparência de suas atividades. Ademais, entende-se que o contrato é útil para definição dos parâmetros e detalhamento das características da transação, de modo a diminuir a assimetria de informações entre as partes.

Uma justificativa comportamental também é encontrada na decisão por desenvolver os contratos, visto que os produtores relataram os problemas encontrados em negociações anteriores quando vendiam a produção para atravessadores. O contrato é uma forma da Cooperativa garantir a confiança, visto que os antigos compradores não o estabeleciam antes da transação.

O contrato ainda pode ser justificado por todos os outros procedimentos de venda da Cooperativa serem realizados através deste. Quando a unidade da batata foi criada, a maneira de se relacionar com o cooperado permaneceu da forma que era no restante da Cooperativa, ou seja, o sistema criado para atendimento ao cooperado é o mesmo, utilizando contrato de compra e venda. Assim, observa-se uma dependência de trajetória (*path dependence*) no estabelecimento da forma contratual em estudo.

Por mais que o oportunismo não tenha sido observado durante esta pesquisa, a ausência deste não se deve à postura pacífica dos agentes. Fica claro no decorrer das entrevistas que a transação em estudo existe porque é lucrativa; caso tal lucro não ocorresse, ambas as partes declaram que a maior possibilidade seria de encerrar a produção. Isto fica visível no depoimento da Cooperativa quando menciona que se tiver menos produto irá negociar menos, se tiver nenhum, não produz. E nos cooperados quando, por unanimidade, declaram que se não for comercializar da forma descrita neste trabalho param de cultivar a batata, mas não vendem de outra forma. Percebe-se que a venda não seria realizada independente do comprador, mas sim pela forma de negociação.

Não ocorreram casos entre a Cooperativa e produtores ou ainda entre essa e as processadoras que tenha gerado perdas a qualquer uma das partes, segundo entrevistas.

A produção da batata é tratada pelos produtores como algo que irá diversificar a produção, um produto do qual a propriedade rural não depende para sobreviver.

Aplicando a matriz de Loader (1997), quadro 16, observa-se uma transação igual para os 3 produtores, em que a frequência é alta, sendo recorrente e exigindo exclusividade. A incerteza é restrita ao clima que pode afetar a produção, porém as altas e baixas são corrigidas pelo monitoramento realizado pela Cooperativa. Existe especificidade de ativos, observada nas máquinas específicas da bataticultura, bem como no conhecimento específico à cultura; ademais, há especificidade de caráter locacional e temporal, conforme destacado anteriormente. A racionalidade limitada tem baixa representação e não foram observadas ações oportunistas. Sendo assim, a estrutura esperada era de simples promessa, ou acordo, apesar de ser realizado contrato.

Quadro 16 - Avaliação de estrutura de governança – Produtores rurais

| Avaliação de estruturas de governança no SAI em estudo | | |
|--|--|-------------------|
| Categorias | De: Produtores | Para: Cooperativa |
| Natureza da transação | Comentários | |
| Frequência | Alta | |
| Incerteza | Baixa | |
| Especificidade de ativos | Físicos, humanos, temporal e locacional | |
| Racionalidade limitada | Clima | |
| Oportunismo | Ausente | |
| | | |
| Governança | Comentários | |
| Processo contratual | Governança | |
| Governança esperada | Promessa | |
| Governança observada | Contrato | |
| Implicações e observações | Dependência da compra da produção pela Cooperativa O grupo de produtores define os termos da transação em relação à preço e quantidade Conflitos de produção são resolvidos mediante aviso antecipado sem gerar multas previstas no contrato | |

Fonte – Adaptado de Loader (1997)

O quadro 17 apresenta a avaliação da estrutura de governança do ponto de vista da Cooperativa. A frequência alta das transações e baixa incerteza permanecem conforme a análise dos produtores, e a especificidade dos ativos se concentra em ativos humanos, visto que as transações se restringem aos cooperados. A racionalidade limitada permanece sendo o clima, principalmente devido ao controle exercido na produção. O oportunismo não é percebido por parte da Cooperativa, que assume o papel de agente de desenvolvimento do produtor e não apenas comprador e processador.

Quadro 17 - Avaliação de estrutura de governança – Processadora

| Avaliação de estruturas de governança no SAI em estudo | | |
|--|--|------------------|
| Categorias | De: Cooperativa | Para: Produtores |
| Natureza da transação | Comentários | |
| Frequência | Alta | |
| Incerteza | Baixa | |
| Especificidade de ativos | Humanos | |
| Racionalidade limitada | Clima | |
| Oportunismo | Ausente | |
| | | |
| Governança | Comentários | |
| Processo contratual | Governança | |
| Governança esperada | Promessa | |
| Governança observada | Contrato | |
| Implicações e observações | Dependência do cumprimento do contrato por parte do cooperado Planeja e controla a produção de cada lavoura cultivada por cada produtor | |

Fonte – Adaptado de Loader (1997)

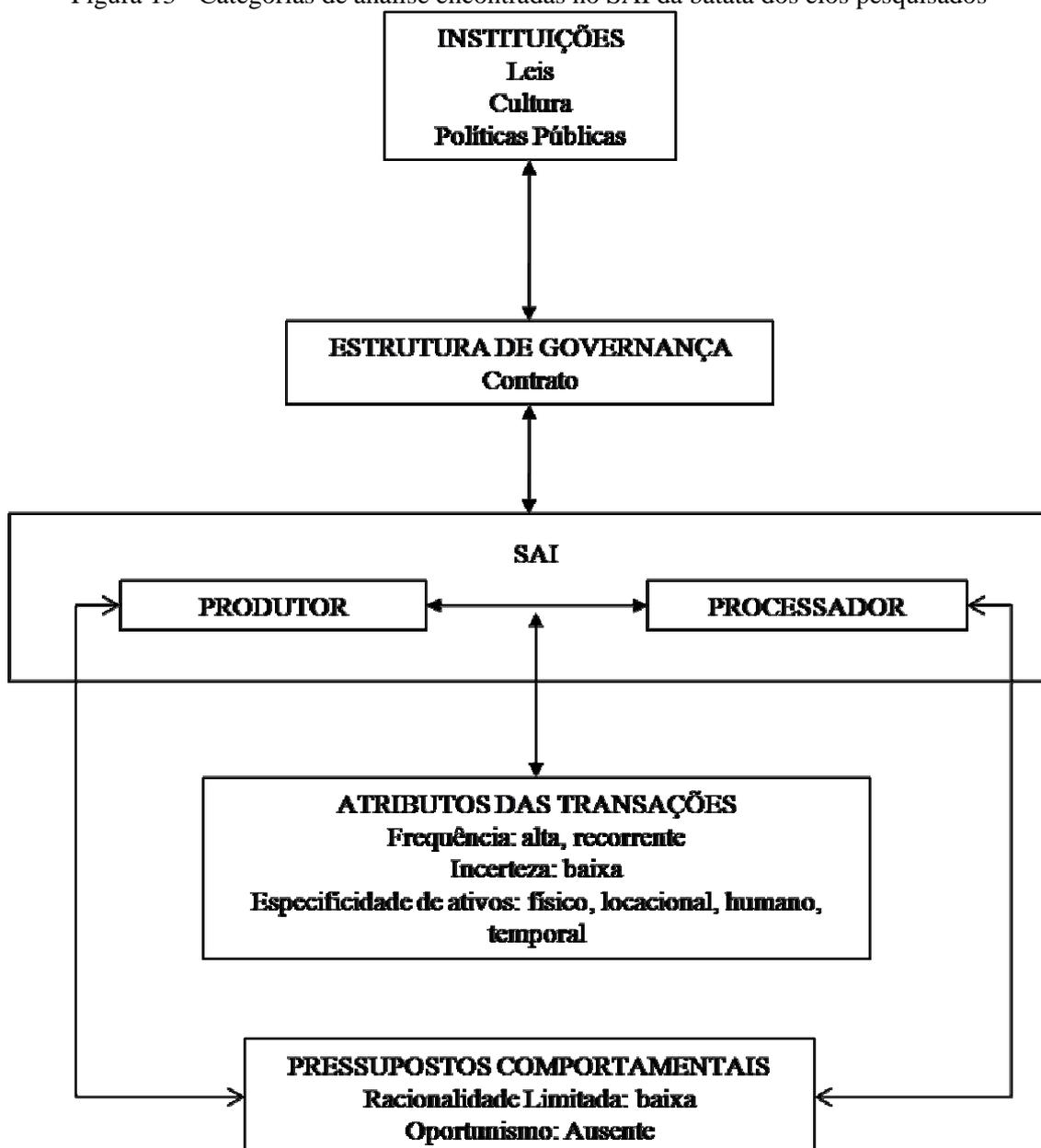
A estrutura de governança observada entre os produtores e processadora estudados é o contrato, apesar de os elementos que caracterizam a transação apontarem para a governança tipo promessa (acordo informal). A análise do SAI da batata, considerando os elos estudados pode ser representado pela figura 13.

Nesta situação, verifica-se que o contrato atua de maneira diversa da preconizada por Williamson (1985). Existe uma alta especificidade de ativos humanos, sob o ponto de vista da Cooperativa, no fato das negociações se restringirem ao grupo de produtores.

Se os produtores não entregarem a produção da maneira devida, ou algum produtor sair do grupo, a Cooperativa irá diminuir a quantidade entregue para a fábrica, e não comprar de outros para atender a demanda. Tanto produtores quanto gerente da Unidade afirmaram que "a Cooperativa existe para atender o cooperado", desta forma, se o cooperado não tem produção pra vender, não existirá a venda. Esta dependência não é encarada como um problema pelos agentes, pois ambos confiam no cumprimento do acordo, e o planejamento da Cooperativa faz com que a demanda seja atendida.

Em uma visão macro, as instituições determinam a atuação dos agentes, no caso estudado percebe-se grande influência cultural nas transações herdada dos valores da colônia em que a Cooperativa está inserida, bem como o cumprimento de leis e normas do setor.

Figura 13 - Categorias de análise encontradas no SAI da batata dos elos pesquisados



Fonte: A autora, 2012

Em uma visão microanalítica, estas transações são influenciadas pela: a) alta frequência, através da criação de um grupo com contrato anual que já possui uma reputação favorável à continuidade das transações (ambas as partes); b) baixa incerteza, devida em grande parte ao método de controle e planejamento que possibilita o rearranjo da produção agrícola de forma a atender a demanda e; c) especificidade de ativos, percebida principalmente no fato dos fornecedores serem cooperados e da dependência que a Cooperativa tem da produção destes para transacionar com outros elos da cadeia.

Os pressupostos comportamentais que alteram esta relação são caracterizados pela baixa racionalidade limitada, com grande transparência nas negociações buscando simetria de informações entre os agentes e, ausência de oportunismo.

Diferente do previsto por Williamson (1985), o contrato, nesta transação, é uma dependência da trajetória e um mecanismo de controle e sistematização da informação. Facilita a troca de informações, serve como planejamento, do ponto de vista de que "colocar no papel" ajuda a organizar o trabalho e evita falhas de informação. Tais falhas não vem do oportunismo e sim por não saber e/ou não conseguir enxergar todas as informações.

A obediência ao acordo é devida mais ao método de planejamento e controle exercido pela Cooperativa do que pelas cláusulas contratuais. E a aceitação deste método por parte dos produtores é em grande parte oriunda do fato de que eles mesmos concordaram com o preço, ou seja, eles definiram os termos do acordo, a Cooperativa, na visão deles, apenas os auxilia a cumprir o combinado. E o que causa isto é a reputação das partes que já tem confiança mútua e a frequência da transação que já provou ser lucrativa beneficiando o produtor.

Considerando as implicações destacadas na seção 2 deste trabalho, não foi observada integração vertical, e sim uma dupla influência, da parte da Cooperativa ao controlar a produção e do produtor a tomar decisões de comercialização. A coordenação dos agentes atuando em grupo diminui a racionalidade limitada e assim a incerteza, chegando a estabelecer e influenciar o preço do produto, bem como contornar problemas de oferta ocasionados pelo clima.

A ausência de oportunismo leva à uma relação de confiança em que não são aplicadas multas previstas no contrato ao se resolver conflitos ou problemas de produção. A frequência reduz os custos de transação dos agentes através da elaboração de um contrato anual e do aumento de confiança entre estes. A incerteza é reduzida pelo planejamento da produção, no que concerne à eventos que ocorram durante o processo produtivo, no entanto não foi percebida no que se relaciona à assimetria de informações.

6. CONCLUSÃO

Neste trabalho objetivou-se compreender as estruturas de governança entre produtores e processadora de batata na região Centro-Oriental do Paraná sob a ótica da Nova Economia Institucional e a Economia dos Custos de Transação. Percebeu-se a influência do ambiente institucional nas normas e regras que envolvem a agricultura brasileira, bem como o ambiente cultural em que a cooperativa estudada foi criada.

Em relação aos custos de transação, verificou-se que as transações são recorrentes em contrato anual e de exclusividade. A incerteza é baixa e controlada através de planejamento e monitoramento por parte da cooperativa. O ativo específico de maior valor é o próprio cooperado, além de máquinas e equipamentos específicos para a bataticultura. Observou-se, sob o ponto de vista dos pressupostos comportamentais da teoria utilizada, ausência de oportunismo e baixa racionalidade limitada. O compartilhamento de informações e a resolução de conflitos são realizados de maneira informal e visando o benefício de ambas as partes.

Apesar da teoria apontar para a governança tipo promessa, foi verificada a existência de contratos, que são utilizados como parte do sistema de informações da cooperativa e para manter a transparência nas negociações, e não apenas como um mecanismo de controle de ações oportunistas.

As implicações gerenciais deste trabalho são a forma de planejamento e controle da produção agrícola a fim de atender a demanda, contornar problemas de sazonalidade da oferta devido ao clima e a negociação em grupo que possibilita o fornecimento para grandes empresas. As implicações teóricas se dão principalmente pelo papel dos contratos nas transações destes agentes e suas outras finalidades. Este trabalho contribui para o campo de estudos servindo de modelo para outros SAIs.

As limitações desta pesquisa foram o número de cooperados entrevistados e o contexto cultural em que a cooperativa se encontra. Apesar de o planejado para este trabalho fosse a coleta de dados de no mínimo 10 cooperados, isto não foi possível devido às suas atividades na propriedade rural e outros compromissos. No entanto, o

possível problema do reduzido número de cooperados entrevistados foi minimizado, dada a baixa diversidade de características das transações entre produtor e cooperativa. Em relação à cooperativa percebeu-se que a maneira que realiza e configurou as transações, bem como o relacionamento com os cooperados, apresenta diferenças entre as relações tradicionais em cooperativas brasileiras da atualidade. Destacando ainda a implicação da cooperativa ter surgido como mecanismo de desenvolvimento da colônia em que está inserida e manter os valores de sua fundação.

Considerando a pesquisa realizada, estudos futuros longitudinais podem ser feitos a fim de acompanhar estas transações no decorrer do tempo e verificar a estrutura de governança após eventos até então desconhecidos. Outras pesquisas podem ser realizadas com bataticultores que apresentem uma dependência maior da cultura da batata, e não apenas 10% como os participantes desta pesquisa a fim de verificar a base teórica aqui utilizada. Mantendo a base teórica e os agentes estudados nesta pesquisa, também poderiam ser realizados estudos futuros comparativos com o SAI do milho, soja ou feijão. Um estudo comparativo poderia ser realizado entre cooperativas para verificar a estrutura de transação entre estas e cooperados.

Destaca-se ainda a relevância percebida no ambiente institucional no que se refere à cultura. Pesquisas podem ser realizadas no mesmo ambiente aqui estudado a fim de verificar outras manifestações significativas do aspecto cultural em outras organizações que compõem a colônia e ainda na própria cooperativa. Ainda em relação a este elemento do ambiente institucional podem ser realizados estudos em outras organizações que façam parte de colônias de imigrantes europeus a fim de verificar os pressupostos da teoria dos custos de transação e formas de governança das transações.

7. REFERÊNCIAS

AGUILAR FILHO, Hélio Afonso; SILVA FILHO, Edison Benedito. A crítica novo-institucionalista ao pensamento da Cepal: a dimensão institucional e o papel da ideologia no desenvolvimento econômico. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 19, n. 2 (39), p. 211-232, ago. 2010.

ALAMI, Sophie; DESJEUX, Dominique; GARABUAU-MOUSSAOUI, Isabelle. **Os métodos qualitativos**. Petrópolis: Vozes, 2010.

ARAÚJO JÚNIOR, Eurilton Alves. **Ensaio metodológico sobre Ronald Coase**: Teoria da firma e das instituições jurídicas. Dissertação. EPGE/FGV-RJ. Rio de Janeiro, 1996.

AZEVEDO, P. F. **Nova economia institucional**: referencial geral e aplicações para a agricultura. *Agricultura em São Paulo*, v. 47, n.1, p. 33-52, 2000.

AZEVEDO, Paulo Furquim. Comercialização de produtos agroindustriais. In: BATALHA, Mário Otavio (org). **Gestão Agroindustrial**. 3 ed. V ol. 1. São Paulo: Atlas, 2011.

BÁNKUTI, Sandra M. S BÁNKUTI, Ferenc I. **Sustentabilidade ambiental e inovação tecnológica**: um estudo em empresa de cosméticos no Brasil. XIV Congresso Latino-Iberoamericano de Gestion Tecnológica. **Anais ...** Lima, Peru, 2001.

BÁNKUTI, Sandra Mara Schiavi. **Análise das transações e estruturas de Governança na Cadeia Produtiva do Leite**: a França como referência. Tese. Universidade Federal de São Carlos. Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. São Carlos, 2007.

BATALHA, M. O. (org.) **Gestão Agroindustrial**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

BATALHA, M. O. SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O (org.). **Gestão Agroindustrial**. 3 ed.Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2011.

BOTEON, M. SILVA, R. C. DELEO, J. P. Avaliação de ações para a criação de um novo modelo de gestão para o setor brasileiro de batata *in natura*. XLIV Congresso da SOBER. **Anais...** Fortaleza /Ceará, 2006.

BRUE, Stanley L. **História do Pensamento Econômico**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

CABRAL, Romilson Marques. Custos de Transação. In: CALLADO, Antônio André Cunha (Organizador). **Agronegócio**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CALLADO, Antônio André Cunha (Organizador). **Agronegócio**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CALLADO, Antônio André Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Sistemas Agroindustriais. In: CALLADO, Antônio André Cunha (Organizador). **Agronegócio**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CAMARGO FILHO, Waldemar Pires de; ALVES, Humberto Sebastião. Mercado de Batata no Brasil: análise de produção, importação e preços. **Informações Econômicas**. São Paulo, v. 35, n. 5, maio 2005, pp 71-76.

CARVALHO, N. MARTINHAGO, D. Z. ROCHA, C. T. MELO, L. Q. Efeitos da assimetria de informação sobre os custos de transação da cadeia produtiva da batata. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais...** Resende/ RJ, outubro de 2010.

COUTINHO, L. FERRAZ, J. C.(coords.) **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Editora Papyrus, Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.

DELEO, João Paulo Bernardes; NARDINI, Rodrigo. Gestão Sustentável na Bataticultura. **Hortifruti Brasil**. Outubro de 2011, pp 8-27.

DELGADO, Paulo R. ZANCHET, Maria S. A importância da expansão da área de lavoura para o aumento da produção agrícola no Paraná. **Caderno IPARDES**. Curitiba /PR, v.1, n.1, p. 1-12, jan./jun. 2011

FAO. Food and Agriculture Organisation. **Faostats-Agriculture**. Disponível em: <<http://www.fao.org/corp/statistics/en/>> . Acesso em 17 fev. 2012.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão e Produção**, v. 6, n. 3, Dez. 1999, pp. 147-161.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido; AZEVEDO, Paulo Furquim de; SAES, Maria Sylvia Macchione. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FERRAZ, J. C. KUPFER, D. HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1996.

FIANI, Ronaldo. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

FLICK, Uwe. Desenho da pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GHISI, E. F. CUNHA, L. A. G. Caracterização sócio-territorial das grandes regiões paranaenses. XIV Encontro Paranaense de Estudantes de Geografia. **Anais...** Guarapuava / PR, jun, 2009. Disponível em <<http://anais.unicentro.br/epg2009/>>. Acesso em 19 fev. 2012.

HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMUEL, Phillip. **Fundamentos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, Peter A. and TAYLOR, Rosemary C. R.. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova** [online]. 2003, n. 58, pp. 193-223. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64452003000100010> Acesos em 02 jan. 2012.

HANASHIRO, Marcelo Mikio; BELIK, Walter; LEITE, Beatriz Carromeu; BAMBINI, Martha Delphino; VIAN, Carlos Eduardo Freitas. Relações de Coordenação na Cadeia Produtiva dos Produtos Minimamente Processados. XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural - **SOBER**. Acre, 20 a 23 de julho de 2008.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Industrial Mensal – Produção Física**. Disponível em <www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em 31 jan. 2012.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Industrial Mensal – Produção Física**. Disponível em <www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em 31 jan. 2012a

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2006 – Segunda Apuração – Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação**. Rio de Janeiro, 2012b. Disponível em <www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em 31 jan. 2012

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção Agrícola Municipal 2010**. Disponível em <www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em 31 jan. 2012

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção Agrícola Municipal – culturas temporárias e permanentes 2011**. Rio de Janeiro, v. 38, p. 1-97, 2011

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Paraná em Números**. Disponível em: <www.ipardes.gov.br>. Acesso em 21 jan. 2012.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LAZZARINI, S. CHADDAD, F. COOK, M. Integrating Supply Chain and Network Analyses: The Study Of Netchains. **Journal on Chain & Network Science**, 2001, n. 1, p. 7-22

LEONEL, M. Processamento de batata: fécula, flocos, produtos de extrusão. In: Seminário Brasileiro sobre Processamento de Batatas. **Anais...** Pouso Alegre, 2005. Disponível em: http://www.abbabatatabrasileira.com.br/brasil_eventos_minas2005.htm. Acesso em 20 fev. 2012.

LOADER, R. Transaction Costs and Relationships in Agri-Food Systems. In TRIEKENENS, J; ZUURBIER, P. J. P. **Proceedings of the Second International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry**. Wageningen University, Netherlands, May 1996, p. 417 – 429.

LOADER, R. Assessing Transaction Costs to Describe Supply Chain Relationships in Agri-Food Systems. **Supply Chain Management**, v. 2, n. 1, 1997, pp. 23-35.

MELLO, M. C. NEVES, M. F. MARTINELLI, D. P. Batata: um incrível caso de agregação de valor. XXXVII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. **Anais...** Foz do Iguaçu/ Pr, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 3 ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1994.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

NAKANO, D. H. DELEO, J. P. Choque de Competitividade. **Revista Hortifruti Brasil**, Outubro de 2006.

NANTES, José F. D.; LEONELLI, Fabiana, Cunha. A estruturação da cadeia produtiva de vegetais minimamente processados. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 3, p. 61-69, set/dez. 2000.

NARDINI, Rodrigo Bonan; GALESKAS, Helena; VENTURA, Marcella Benetti. Retrospectiva 2011 & Projeções 2010 por Produto-alvo da Hortifruti Brasil: Batata. **Revista Hortifruti Brasil**. Dezembro de 2011, pp 32-34.

NASSAR, A. M. BOTELHO, R. V. Análise das transações no sistema agroindustrial da batata. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v. 01, n. 08, 1999.

NEVES, Marcos Fava; ZYLBERSZTAJN, Decio. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2002.

NEVES, Marcos. Fava. Um modelo para construir ou revisar contratos em redes de empresas (networks). **Revista de economia e Administração**, São Paulo, v.1, n.2, p. 68-86 abr./jun. 2002.

NORTH, Douglas C. **Institutions, institutional change and economic performance – Political economy of institutions and decisions**. Cambridge University Press, 1990.

POSSAS, M.; FAGUNDES, J.; PONDÉ, J. Custos de Transação e Políticas de Defesa da Concorrência. **Revista de Economia Contemporânea**, vol. 2, UFRJ, 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Selma Regina Simões. A Nova Economia Institucional. In: Seminário Temático do Núcleo de Estudos em Sociologia Econômica e das Finanças, 1, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2007.

SILVA FILHO, Edison Benedito. A teoria da firma e a abordagem dos custos de transação: Elementos para uma crítica institucionalista. **Pesquisa & Debate**, SP, v. 17, n. 2 (30), pgs. 259-277, 2006.

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SOUZA-DIAS, J. A. C. Viroses da batata e a revolucionária tecnologia IAC do broto/batata-semente. **DBOAgrotecnologia**, abril/maio, 2008, p.16-20.

SOUZA, E. C. GOMES, M. F. M. LÍRIO, V. S. Análise locacional da produção vegetal nas Mesorregiões Geográficas Paranaenses. **REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 12, n. 3, p. 58 -73, set./dez. 2007.

SOUZA, J. P. **Administração da Produção**. Gestão tática e operacional em sistemas de produção. Maringá: Eduem, 2011.

SUZUKI JR, J. T. **Agronegócio paranaense**: movimentos recentes e importância no âmbito nacional. Notas Técnicas Ipardes, n. 02. Curitiba, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. Atlas: São Paulo, 2010.

VILAS BOAS, Luis H. B.; PIMENTA, Márcio L. Canais de Distribuição de Hortaliças: algumas opções de distribuição sob o foco do produtor. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, n. 3, p. 63-98, Jan-jun 2011.

VILELA, Nirlene Junqueira; HENZ, Gilmar Paulo. Situação atual da participação das hortaliças no agronegócio brasileiro e perspectivas futuras. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v.17, n.1, p. 71-89, jan./abr. 2000.

WILKINSON, J. Transformações e perspectivas dos agronegócios brasileiros. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 39, p. 26-34, 2010.

WILLIAMSON, Oliver E. The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, vol. 36, n. 2 (Jun. 1991), pp. 269-296.

WILLIAMSON, Oliver E. The Economics Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. **China Social Sciences Publishing House**. Chengcheng Books LTD, 1985.

WILLIAMSON, Oliver E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **The American Journal of Sociology**, Vol. 87, No. 3 (Nov., 1981), pp. 548-577. The University of Chicago Press. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/2778934> (acesso em 20-12-2011)

ZERIO, E. BOTEON, M. SARDELLA, I. N. FERRO, A. B. Oportunidades de negócios entre produtores hortifrutícolas e agroindústria. XLII Congresso da Sociedade Brasileira de Administração, Economia e Sociologia Rural. **Anais...** Cuiabá/ MT, 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. NEVES, M. F. (Orgs.). **Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial. In NEVES, Marcos Fava; ZYLBERSZTAJN, Decio. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000a.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness**: uma aplicação da Nova Economia das Instituições. Tese de Livre-Docência, Departamento de Administração, FEA/USP, 238p., 1995.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Papel dos contratos na coordenação agroindustrial: um olhar além dos mercados. Aula magna do professor Decio Zylbersztajn apresentada no XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – **SOBER**, Ribeirão Preto, 2005.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Economia das Organizações. In NEVES, Marcos Fava; ZYLBERSZTAJN, Decio. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000b.

APENDICE A – ROTEIRO DE QUESTÕES – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA – PRODUTORES DE BATATA

I. CARACTERIZAÇÃO GERAL:

| |
|--------------------------|
| 1. Data da entrevista: |
| 2. Nome do entrevistado: |
| 3. Localização: |
| 4. Telefones: |

5. Sexo: a) masculino b) feminino

6. Grau de escolaridade do chefe de família / responsável pela propriedade rural:

- a) Sem instrução;
- b) 1º grau incompleto;
- c) 1º grau completo;
- d) 2º grau incompleto;
- e) 2º grau completo
- f) 3º completo;
- g) Superior

7. Pós-graduação Idade do chefe de família (anos) : _____

8. Área total do estabelecimento rural (em ha) : _____

9. Área (%): própria _____ arrendada _____ parceria _____ outra _____

10. Há quantos anos trabalha na atividade agropecuária? _____ anos

11. Origem dos rendimentos da família (%) : Agropecuária _____ Outras fontes _____

12. Quais as principais atividades agropecuárias desenvolvidas no estabelecimento rural?
(considerar renda como fator classificatório da importância)

| Atividade | % da renda agropecuária |
|-----------|-------------------------|
| a) _____ | _____ |
| b) _____ | _____ |
| c) _____ | _____ |
| d) _____ | _____ |

II. CARACTERIZAÇÃO DA BATATICULTURA

13. Área da propriedade destinada à produção de batatas (hectares) _____

14. Há quantos anos se dedica à bataticultura? _____ anos

15. Tipo de mão-de-obra utilizada na produção de batatas (%): _____ familiar _____
contratada
16. Produção de batatas em 2011 (toneladas):
- a. Safra das águas: _____ b. Safra da seca: _____ c. Safra de inverno: _____
17. Produção de batatas nos anos anteriores (ton.): 2010: _____ 2009: _____ 2008: _____
18. Qual(is) a(s) variedade(s) de batatas cultivada em seu estabelecimento em 2011?
- _____ %
- _____ %
19. Qual o principal motivo para produzir batatas? (demanda da cooperativa, indicação de vizinhos, mercado certo, conhecimento prévio, características de solo e clima, diversificação da produção, etc.)
20. Qual a distância razoável para transporte da batata (sem perda de qualidade)? _____ km.
21. Qual o tempo razoável para colheita da batata (sem perda de qualidade)? _____ dias.
22. Qual o tempo razoável para estoque da batata, após colhida (sem perda de qualidade)? _____ dias.
23. Quantos compradores de batata há na região (considerar distância razoável)? _____.
24. Com quantos destes compradores o sr. negocia (recorrente ou esporadicamente)? _____
25. Faz ou fez cursos específicos para cultivo da batata? Explique. _____
26. Contrata ou contratou assistência técnica específica para o cultivo da batata? Explique. _____
27. Faz ou fez investimentos específicos para o cultivo da batata? Explique. _____

III. CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Croqui da transação

No espaço abaixo, esboçar as relações produtor rural e agente(s) a jusante / comprador de batata, para o ano de 2011 (especificar tipo de transação, local, variedade de produto, % da produção, etc).

| Comprador | Governança | Por que negocia com esse? | Por que ele negocia com você? | Frequência | Incerteza | Responsabilidades do produtor | Responsabilidades do comprador | Investimentos específicos para esta transação | Há perdas se deixar de vender para ele? | Alguma das partes já descumriu? |
|-----------------------|------------|---------------------------|-------------------------------|--------------------------|-----------|-------------------------------|--------------------------------|---|---|---------------------------------|
| 28. | 29. | 30. | 31. | 32. | 33. | 34. | 35. | 36. | 37. | 38. |
| NOME Desde quando? | | | | Recorrente Esporádica | | | | | | |
| NOME Desde quando? | | | | Recorrente Esporádica | | | | | | |
| NOME Desde quando? | | | | Recorrente Esporádica | | | | | | |
| NOME Desde quando? | | | | Recorrente Esporádica | | | | | | |
| NOME Desde quando? | | | | Recorrente Esporádica | | | | | | |

IV. Transação com a cooperativa:

Para as vendas de batata realizada com a cooperativa em 2011:

28. Qual a produção em 2011 destinada a este comprador? _____
29. Há contrato (formal / informal)? Explique.
30. A forma contratual sempre foi esta? Se não, quando mudou? Por que mudou?
31. Quais as mudanças necessárias para iniciar a entrega para a cooperativa (burocracia, tecnologia, processo, investimentos, etc.)
32. Nos últimos três anos, houve exigência de outras alterações (novas tecnologias, novas formas de plantio e colheita, novos investimentos, contratações, treinamentos, etc)?
- 2012: _____
- 2011: _____
- 2010: _____

33. Que tipo de serviços / vantagens a cooperativa oferece?

Para cooperados:

Específico para bataticultores:

34. O que perderia se deixasse de negociar a batata com a cooperativa?
35. Como é definido o preço de venda?
36. Que tipo de incerteza pode interferir no contrato (clima, preços no mercado, crises, etc.), mudando as “regras do jogo”?
37. Como tais incertezas são resolvidas?
38. O que acontece se o produtor não cumprir o que foi combinado (qualidade, quantidade, prazo, etc.)?
39. O que acontece se a cooperativa não cumprir o que foi combinado (preço, quantidade, pagamento, etc.)?
40. Como são resolvidos os conflitos relativos à negociação da batata?

Na definição do contrato / no momento da negociação (ex ante):

Na execução do combinado / no momento da entrega (ex post):

41. Em sua opinião, o que poderia ser diferente nesta negociação? Explique.
 42. Há alguma informação adicional que o Sr. gostaria de acrescentar? Caso seja necessário, o Sr nos permite refazer contato para esclarecer alguma informação?
- _____

APENDICE B - ROTEIRO DE QUESTÕES – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA – PROCESSADORA

1. Entrevistado:
2. Data:

DADOS GERAIS

EMPRESA

3. Nome:
4. CNPJ:
5. Ano de fundação no Brasil:
6. Origem do capital:
7. Área de atuação:

UNIDADE ENTREVISTADA

8. CNPJ:
9. Ano de fundação:
10. Produtos:
11. Capacidade produtiva:
12. Volume processado (considerar também mercado spot):
13. Número de unidades (processadoras, entrepostos, etc.) relacionadas à unidade entrevistada:

ATUAÇÃO NO MERCADO:

VENDAS

14. Percentual das vendas para os principais produtos:

PRODUTOS % das vendas

OUTROS

CLIENTES

15. Distribuição das vendas: _____ % mercado interno _____ % mercado externo

ÁREA DE ATUAÇÃO

16. Mercado interno: () local () regional () nacional
17. Principais estados / regiões:
18. Mercado externo

PAÍSES/ regiões % das vendas do mercado externo

- 1.
- 2.
- 3.

OUTROS

19. Procedência da batata: () produtores rurais fornecedores () mercado spot
20. Batata captada junto a produtores em relação ao volume total processado:
21. Variação sazonal de coleta (percentual aproximado):

CAPTAÇÃO JUNTO A PRODUTORES RURAIS

22. Área de atuação (principais municípios e distância aproximada):
23. Número de fornecedores ativos:
24. Tipo de batata
25. Intervalo de coleta em cada propriedade rural:

26. Existe troca de fornecedores?

TRANSAÇÃO EMPRESA – PRODUTOR RURAL

27. Quais os critérios para seleção de produtores rurais (em termos de qualidade, de quantidade, de distância, etc)?
28. Como se dá a negociação inicial com um produtor?
29. Quais as vantagens oferecidas pela empresa?
30. Como é feita a definição do preço pago ao produtor (preço fixo, preço variável; pré-definido, pós-definido)
31. Como é definida a qualidade da matéria-prima entregue?
32. Qual a regularidade de entrega (volume, prazos)?
33. De que forma é feito o pagamento do produto (prazos, formas de pagamento)
34. É fornecido crédito?
35. Existem contratos formais? Como são estabelecidos? Quais os termos definidos?
36. Os contratos são padronizados? São realizados anualmente? Por safra?
37. Quantos produtores possuem contratos formais?
38. Captação proveniente de fornecimento via contratos formais: _____% do total.
39. Existem contratos informais? Como são estabelecidos? Quais os termos definidos? Tem os mesmos benefícios dos formais?
40. Quantos produtores fornecem via contratos informais?
41. E para a batata palha? Tem contrato formal?
42. Captação proveniente do fornecimento via contratos informais: _____% do total.
43. Existem vínculos (ainda que não especificados em contratos) entre produtores rurais fornecedores e a empresa (por exemplo, empréstimo de equipamentos, programas de assistência técnica para qualidade, etc.)
44. Quais motivos podem levar a uma quebra da transação (ou seja, por que o produtor deixa de entregar a batata à empresa ou por que a empresa deixa de comprar a batata do produtor)?
- Termos contratuais não cumpridos
 - Melhores condições de venda encontradas pelos fornecedores
 - Melhores condições de compra encontradas pela empresa
 - Conflitos
45. Como são resolvidos os conflitos com relação à qualidade, preço, etc?
46. Quais as políticas da empresa para evitar perda de fornecedores a outras empresas?
47. Existem acordos entre a empresa e seus concorrentes no mercado (delimitação de área de atuação, definição de preços pagos, benefícios oferecidos aos produtores, etc)? Esses acordos são formalizados?
48. Quais as mudanças recentes em termos contratuais (desde 2009)?
- Preços
 - Padrões técnicos
 - Introdução de inovação tecnológica
 - Quantidade
49. Quais as principais dificuldades da empresa com relação ao fornecimento e recebimento da batata?
50. Que tipo de serviços / vantagens a cooperativa oferece?
- Para cooperados:
 - Específico para bataticultores:

51. O que perderia se deixasse de negociar a batata com estes fornecedores?
52. Que tipo de incerteza pode interferir no contrato (clima, preços no mercado, crises, etc.), mudando as “regras do jogo”?
53. Como tais incertezas são resolvidas?
54. O que acontece se o produtor não cumprir o que foi combinado (qualidade, quantidade, prazo, etc.)?
55. O que acontece se a cooperativa não cumprir o que foi combinado (preço, quantidade, pagamento, etc.)?
56. Como são resolvidos os conflitos relativos à negociação da batata?
 - a. Na definição do contrato / no momento da negociação (ex ante):
 - b. Na execução do combinado / no momento da entrega (ex post):
57. Em sua opinião, o que poderia ser diferente nesta negociação? Explique.
58. Há alguma informação adicional que o Sr. gostaria de acrescentar?
59. Caso seja necessário, o Sr nos permite refazer contato para esclarecer alguma informação?