

CONTRATOS NO AGRONEGÓCIO.

RESUMO

Estratégico, complexo e um dos mais importantes setores da economia e sociedade mundial, o agronegócio vem se desenvolvendo de forma crescente e se deparando com novos desafios ao decorrer dos anos. Atualmente, diante da intensificação preocupação mundial quanto as questões de sustentabilidade, seguindo princípios ESG (*Environmental, Social and Governance*), produção sustentável com agricultura de baixo carbono, segurança alimentar e segurança do alimento, entre outros desafios que se fazem presente em toda a cadeia produtiva e entre os agentes envolvidos nas inter-relações da produção agrícola, exigem que este setor mantenha-se coordenado e eficiente, para assim conseguir gerar a oferta necessária para o suprimento da crescente demanda mundial por derivados das produções agrícolas, mitigando possíveis conflitos e riscos que possam surgir neste ambiente. Neste contexto, os contratos entram como um importante mecanismo, onde cada transação apresentará uma estrutura de governança com arranjos contratuais desenhados conforme cada caso específico, assegurando as transações econômicas.

Palavras-chave: agronegócio; contratos; governança.

1. INTRODUÇÃO

A II Guerra Mundial é marcada por significativas transformações em diversos setores da sociedade. A atividade agropecuária, no período pós-guerra, passou por importantes modificações nas relações entre seus agentes. Avanços tecnológicos, a evolução da sócio-economia modificaram a fisionomia das propriedades rurais, a produção de alimentos passou a depender de insumos industrializados que podiam ser adquiridos no mercado ao invés de no próprio local da produção, conseqüentemente, atividades de armazenagem, processamento e distribuição se tornaram mais complexas, dificultando a efetivação de todos estes processos pelo produtor rural (SÁ, VITA, MIZUMOTO, MARINO e JÚNIOR, 2015; ARAÚJO, 2008). Diante de todo este processo de desenvolvimento, a migração de pessoas do meio rural para o meio urbano se tornou crescente, conseqüentemente reduzindo o número de pessoas que produzem alimentos para sustentar uma crescente demanda das áreas urbanas (ARAÚJO, 2008). Desta forma, as propriedades rurais começam a deixar de serem apenas para sua autossuficiência e passam a depender de mais insumos e produtos que não são seus, gerando assim a especialização dos agentes em uma determinada atividade, de forma a gerar excedentes de consumo que passa a ser destinado ao suprimento das áreas urbanas. Estradas, armazéns, portos, bolsas de mercadorias, pesquisas, fertilizantes, entre outros serviços fora da propriedade rural passam a ser desenvolvidos, o que leva o agronegócio a ser compreendido como um sistema mais complexo, com conexões intersetoriais (ZYLBERSZTAJN, 2017; ZYLBERSZTAJN e GIORDANO, 2015; ARAÚJO, 2008).

O processo evolutivo do agronegócio, a dependência de muitos serviços, máquinas e insumos começa a gerar segmentos com funções próprias, cada vez mais especializados, que compõe um elo de grande importância em todo sistema agrícola, forma-se um complexo de bens, serviços e infraestrutura que envolvem agentes independentes (ARAÚJO, 2008). Assim sendo, é diante de toda esta relação, interconexão de agentes de diversos setores, evolução da perspectiva do sistema de agronegócios que, Ray Goldberg e John Davis (1957) definem o conceito de *agribusiness* como sendo a soma de todas essas operações que estão envolvidas no processo da produção agrícola (ZYLBERSZTAJN, 2017). Frente a complexa cadeia de valor que envolve o agronegócio, um Sistema Agroindustrial (SAG) é desenvolvido, onde, a partir do momento em que a firma agrícola começa a se “desintegrar” em algumas partes e gerar

relações diversas, este sistema incorpora à abordagem de cadeia produtiva os aspectos do ambiente institucional (ZYLBERSZTAJN, 2000).

De forma geral, o agronegócio abrange uma significativa parcela social e econômica no mundo, ou seja, a expansão da demanda mundial por derivados do setor agrícola, como água, alimentos, fibras e energia, intensificam-se com o passar dos anos em decorrência do aumento populacional nos países em desenvolvimento, maior longevidade da população, intensa urbanização, incremento da classe média, mudanças no comportamento dos consumidores, entre outros fatores, o que demandará uma expansão da produção de alimentos à nível global (EMBRAPA, 2018; NEVES e CONEJERO, 2007).

No Brasil, a firma agrícola que no início da colonização era uma empresa de integração, totalmente vertical, que produzia quase todos os insumos que necessitava, passou por um processo de desintegração, que compra serviços de extensão rural, de serviços de plantio e colheita, mantém relações de coordenação horizontal por meio de cooperativas e recebe a influência direta da indústria para a qual eventualmente fornece o seu produto (ZYLBERSTAJN e GIORDANO, 2015).

De forma a manter a eficiência de um sistema agroindustrial, frente a um cenário de transformação e inter-relações que se formam, conflitos e riscos podem surgir neste ambiente. Diante deste contexto, há um mecanismo relevante na coordenação do setor, os contratos. Portanto, dado que o setor do agronegócio se encontra em um processo de crescimento e desenvolvimento das relações de produção, abrangência e complexidade, qual seria o papel dos contratos na coordenação do agronegócio? A motivação da discussão do presente ensaio é buscar um entendimento maior do papel e inserção deste mecanismo no sistema agroindustrial. A estrutura do presente trabalho inicia com a introdução do tema e o problema de pesquisa, na segunda seção é exposto o desenvolvimento do mesmo junto as bases teóricas, seguido da terceira seção referente a conclusão.

2. FUNDAMENTAÇÃO E DISCUSSÃO

Os sistemas agroindustriais podem ser vistos como um conjunto de contratos coordenados. Segundo Ménard (2002), o relacionamento dos diferentes agentes que interagem, formam arranjos que definem um conjunto de vínculos contratuais recorrentes entre entidades, uma forma híbrida de governança (MÉNARD, 2002), e ao surgirem incentivos, cooperam para a geração de valor (NEVES, 2015).

Ao se analisar um sistema de redes agroindustriais, partindo de uma visão agregada, diversos arranjos institucionais podem coexistir, os quais são influenciados por seus agentes envolvidos, seus aspectos institucionais formais ou informais e características das transações (NEVES, 2015; ZYLBERSTAJN e GIORDANO, 2015).

Enquanto um sistema produtivo se caracteriza por relações verticais, o sistema de redes compreende relacionamentos verticais, laterais e horizontais entre entidades independentes, o que forma a “rede da empresa”, ou seja, uma abordagem que enfatiza interações e relacionamentos, transações estas que se mostram crescentes no setor do agronegócio (NEVES, 2015). Neste contexto de relacionamentos multilaterais, a adoção de contratos ao invés da comercialização via mercados, pode gerar uma redução de riscos e economia de custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 2005).

As variáveis humanas que estão presentes nas transações das “redes” de negócio dos sistemas agroindustriais podem apresentar conflitos, os quais devem ser gerenciados de forma a minimizá-los ou evitá-los, para que assim o sistema agroindustrial seja mais eficiente. Além disso, outros riscos e incertezas são inerentes ao setor agroindustrial (VITA, 2015). Desta forma, sabendo que distúrbios podem levar a conflitos (WILLIAMSON, 2005), a adoção de contratos podem ser um mecanismo eficiente para controlar a variabilidade e mitigar riscos (ZYLBERSZTAJN, 2005), sendo esta uma forma de regulação de transações (NEVES, 2015).

Conforme Williamson (2005), os contratos não são perfeitos devido a racionalidade limitada dos agentes e da incerteza e complexidade dos ambientes que podem acarretar em problemas *ex-post*. Frente a necessidade de assegurar transações entre os agentes envolvidos, mitigando conflitos e obtendo ganhos mútuos (WILLIAMSON, 2005), as relações comerciais no setor agroindustrial vêm adotando diversas formas de governança para reger transações (SILVEIRA, CARRER, CARVALHO, FOSCACHES, SAES, 2014).

Ao se analisar as transações, os pressupostos comportamentais de racionalidade limitada e oportunismo dos agentes nas suas relações, são variáveis que implicam na existência de informações assimétricas e de custos de transação em sua coordenação (WILLIAMSON, 1985; SILVEIRA, CARRER, CARVALHO, FOSCACHES, SAES, 2014). A busca pela minimização de tais custos é o que explica os diferentes arranjos contratuais que possuem a finalidade de coordenar as transações econômicas de forma mais eficiente (MONDELLI e ZYLBERSZTAJN, 2008). Desta forma, contratos possuem a característica de atuar como um mecanismo regulador das transações, os quais reduzem os riscos e incerteza em um processo de troca (NEVES, 2015).

Dentro deste contexto de coordenação de contratos nas relações de troca, mecanismos de incentivo, para conciliar o autointeresse dos membros com os objetivos da organização, e mecanismos de controle, para gerenciar suas ações, são importantes. Desta forma, cada transação apresentará uma estrutura de governança, onde os contratos são desenhados conforme cada caso específico (NEVES, 2015). Assim, conforme abordado por Williamson (1985), a economia dos custos de transação sustenta que existem razões econômicas racionais para organizar algumas transações de uma maneira e outras transações de outra. As principais dimensões em relação as questões que diferem cada transação são: especificidade do ativo, incerteza e frequência (WILLIAMSON, 1985).

As linhas teóricas da Nova Economia Institucional (NEI) buscam a eficiência como objetivo para direcionar a adoção de mecanismos de coordenação (governança das transações), com ênfase nas instituições, onde estas teorias são frequentemente aplicadas à compreensão das relações contratuais, auxiliando o desenho de contratos tendo em vista questões *ex-ante* e *ex-post* negociações. Portanto, a partir do momento em que estas visões são aplicadas nas transações dos sistemas agroindustriais, tornam os contratos um relevante instrumento na coordenação para uma alocação eficiente dos recursos, neste setor que apresenta uma crescente complexidade decorrente de mudanças estruturais dos mercados, mudanças institucionais e tecnológicas (CALEMAN, 2015).

Frente a complexidade da realidade das transações, as estruturas de governança podem se configurar em forma de hierarquia, via mercado, ou assumir formas intermediárias, também chamadas de híbridas. Ménard (2004) considera as formas híbridas de organização que incluem *clusters*, redes, cadeias de suprimento, distribuição e contratos não padronizados, desdobrando a fronteira de eficiência dos contratos onde o mesmo destaca o papel das relações de confiança, redes relacionais, liderança e governança nas transações (MÉNARD, 2004; ZYLBERSZTAJN, 2005), tendo os custos de governança estabelecidos em função da especificidade de ativos em questão. Para Ménard (2004), os modelos híbridos vão além de relações bilaterais e se constituem também de relações multilaterais, desenvolvendo mecanismos que funcionam como autoridades informais, também chamada de ordem ou governança privada, complementares aos contratos estabelecidos, resguardando os investimentos específicos do oportunismo e das incertezas do ambiente de negócios (CRUZ e PAULILLO, 2016).

Segundo Zylbersztajn (2005), com base em dados do agronegócio norte americano, a adoção de contratos é mais frequente nos produtores de maior escala, onde as razões pela adoção de contratos, ao invés de comercializar via mercados, se baseia principalmente na redução de riscos e a economia de custos de transação. Ao observar a realidade brasileira, pode ser

observado uma tendência semelhante, por exemplo, na comercialização de soja e contratos de franquia em alimentos no Brasil há a predominância de formas contratuais híbridas, assim como o caso dos suínos que seguem a mesma tendência de coordenação via contratos, os quais não são apenas direcionados à atividade de comercialização, mas sim para coordenar todas transações da atividade no agronegócio (ZYLBERSTAJN, 2005).

Portanto, os contratos possuem um papel importante sobre ganhos de eficiência, reduzindo os custos de transação. Como observado em alguns estudos de Ménard, é muito comum negociações sob adoção de contratos no setor agroindustrial em países como França e Estados Unidos, tendo a especificidade do ativo como uma variável de grande importância nas transações. Os processos de produção e transformação do agronegócio estão cada vez mais mecanizados e sujeitos a padrões de qualidade que exigem equipamentos altamente especializados, onde investimentos específicos de relacionamento podem dar origem a possíveis "atrasos", que são melhor mitigados por meio de integração vertical ou por transações balizadas via contrato. Por exemplo, produção de ovos, aves e perus é caracterizada por altos graus de especificidade de ativos físicos e devido à perecibilidade, local e especificidade temporal. No caso de suínos, a especificidade do ativo é diferente, podendo ser transportados a maiores distâncias sem perder valor e podem ser abatidos em diferentes idades, as especificidades do local e do tempo são menos relevantes na indústria de suínos, de forma que contratos menos coordenados podem ser suficientes para mitigar o oportunismo (MENARD & KLEIN, 2016).

Diante do exposto, a importância da coordenação por contratos, com estruturas de governança que assegurem eficiência em toda cadeia do agronegócio, são mecanismos que se fazem ainda mais relevante frente ao atual cenário e do futuro desafiador ao qual o agronegócio se depara. Organizações como Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em parceria com a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), ressaltam para um fato importante que o cenário mundial apresenta, de que a agricultura terá que ampliar a sua capacidade de produção em cerca de 80% até o ano de 2050 para conseguir atender a uma população que está estimada em, mais ou menos, 9,7 bilhões de habitantes, tendo o Brasil como um dos principais *players* do setor para o suprimento da demanda por alimentos no mundo, o que fará o setor passar por uma nova "revolução", principalmente na perspectiva tecnológica garantindo o aumento da produtividade, assegurando a sustentabilidade ambiental, impactando socialmente e garantindo a governança corporativa nos negócios, ou seja, trazendo ao setor a implementação de princípios ESG (*Environmental, Social and Governance*) (WRR, 2019; FAO, 2018).

3. CONCLUSÃO

Da produção de subsistência à produção de excedentes para o suprimento da demanda por produtos gerados pelo setor do agronegócio, a evolução da agricultura representa um exemplo em adoção de mecanismos complexos de coordenação. O desenvolvimento e transformação do agronegócio, tornam este setor um complexo de relacionamentos interorganizacionais ligados por uma variedade de arranjos contratuais entre as transações dos diversos agentes de sua cadeia produtiva, incorporados à ambientes institucionais em mudança.

A fim de organizar a coordenação dos diversos elos do sistema agroindustrial, o setor busca formas estratégicas cada vez mais eficientes de governar suas transações. Desta forma, mecanismos de coordenação são imprescindíveis para a criação e sustentação de valor deste sistema, o qual se encontra inserido em um ambiente de incertezas, risco e certa diversidade institucional por abranger mercados globais.

A partir de análises abordadas por alguns teóricos da Nova Economia Institucional, os quais analisam a economia dos custos de transação das organizações, há diversas variáveis envolvidas na escolha estratégica de gestão, as quais também se fazem presentes no agronegócio, nos

mostrando que os custos de transação estão diretamente relacionados com o cotidiano das organizações, seja nas relações entre os agentes, seja sobre as formas contratuais adotadas por cada transação. Portanto, alguns mecanismos de estrutura de governança são possíveis para a busca eficiente de coordenação de cada ativo em questão, sendo ponderado quanto a especificidade do mesmo e custos de transação envolvidos, variando entre negociações via mercado, hierarquia e formas híbridas.

Frente a todo exposto, a teoria nos mostra que certas implicações sobre o relacionamento entre os agentes podem ocorrer em razão dos ativos serem específicos, pelas incertezas com relação ao fim dos contratos no prazo estipulado e pela frequência com que essas relações serão realizadas no futuro. Desta forma, é neste contexto que se insere a importância e discussão do papel dos contratos como instrumento de coordenação nas relações entre os agentes do agronegócio, ressaltando para sua relevância como mecanismo para redução das incertezas presentes no ambiente do agronegócio e do risco de comportamento oportunista, possibilitando uma escolha mais eficiente para gestão dos recursos envolvidos e gerando ganhos mútuos aos envolvidos.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócios**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CALEMAN, Silvia M. de Queiroz. **Contratos e Coordenação**. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava; CALEMAN, Silvia M. de Queiroz (Orgs). **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015, p.: 71 – 92.
- CRUZ, Valcir de Jesus Sousa da; PAULILLO, Luiz Fernando. **Governanças híbridas complementares aos contratos de manufatura: um estudo de caso**. *Gestão & Produção*, 2016, vol. 23, n. 4. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/gp/2016nahead/0104-530X-gp-0104-530X3363-16.pdf>>.
- EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **VISÃO 2030: O Futuro da Agricultura Brasileira**. Brasília, DF: Embrapa, 2018. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/documents/10180/9543845/Vis%C3%A3o+2030+-+o+futuro+da+agricultura+brasileira/2a9a0f27-0ead-991a-8cbf-af8e89d62829>>.
- FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations. **The future of food and agriculture: alternative pathways to 2050**. Rome, 2018. Disponível em: <<http://www.fao.org/global-perspectives-studies/food-agriculture-projections-to-2050/en>>.
- MÉNARD, Claude & KLEIN, Peter G. **Organizational issues in the agrifood sector: toward a comparative approach**. American Agricultural Economics Association, 2004. Disponível em: <<https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/142/Organizational%20Issues%20in%20the%20Agrifood%20Sector%20.pdf?sequence=1>>.
- MÉNARD, Claude. **The Economics of Hybrid Organizations**. 2002. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Claude_Menard2/publication/5174293_The_Economic_s_of_Hybrid_Organization/links/09e415114e4926ebe6000000.pdf>.
- MONDELLI, Mario; ZYLBERSZTAJN, Décio. **Determinantes dos arranjos contratuais: O caso da transação produtor-processador de carne bovina no Uruguai**. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 46, n. 3, 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/resr/v46n3/v46n3a10.pdf>>.
- NEVES, Marcos Fava. **Relacionamentos Interorganizacionais**. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava; CALEMAN, Silvia M. de Queiroz (Orgs). **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015, p.: 106 – 150.
- NEVES, Marcos Fava; CALEMAN, Silvia M. de Queiroz. **Metodologia para análise dos sistemas agroindustriais**. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava; CALEMAN,

Silvia M. de Queiroz (Orgs). **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015, p.: 44 – 70.

NEVES, Marcos Fava; CONEJERO, Marco Antonio. **Cenário Econômico e produção de alimentos, fibras e bioenergia**. In: NEVES, Marcos Fava (Org). **Agronegócios & Desenvolvimento Sustentável: uma agenda para liderança mundial na produção de alimentos e bioenergia**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SÁ, Camila Dias De; VITA, Christiane Leles Rezende De; MIZUMOTO, Fabio Matuoka; MARINO, Matheus Kfourji; JÚNIOR, Roberto Pedroso. **Estratégias de comercialização no agronegócio: estrutura de mercado e coordenação contratual**. Editora FGV. Ed. 1, 2015.

SILVEIRA, Rodrigo Lanna Franco da; CARRER, Marcelo José; CARVALHO, Thiago B.; FOSCACHES, Caroline Acosta Lezcano; SAES, Maria Sylvia Macchione. **Formas plurais de governança: uma análise das transações de suprimento entre frigoríficos e pecuaristas**. Rev. Econ. Sociol. Rural, v. 52, n. 4, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032014000400008#nt03>.

VITA, Christiane Leles Rezende de. **Contratos: conflitos e soluções**. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava; CALEMAN, Silvia M. de Queiroz (Orgs). **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015, p.: 93 – 105.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Macmillan, 1985. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43653552/_Oliver_E._Williamson_The_Economic_Institutions_of_Capitalism.pdf?1457785092=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Doliver_e_williamson_the_economic_institutions_of_capitalism.pdf&Expires=1594483529&Signature=gBEGWi9Kc7Rb33NzdWyuEWN9SI8lDrgpyNciaWi4LuXAFIzQ8agtWnKB4qHftcRcssNOJK-RzKPZfatbQbDXPUPJd7W0wSd-2PqpY57SocZNX7hXI99dVjRN-4cMcssYZkkvRh8~vNDEFw2rjkPEUDAwg1LOPfbeyv9WL4oBYkxEx7YezC2HbTm~uHuJPZuVGn0LDlu8ea3SICvIMLSFSdGXTDMycIIfeUPQ88r21qlub6WgM49RUr6olyT8pPmkP-Rj4Bs~I1N2FuXO6Jr8YnBd5~OTjri23YjvMx2IxFqr2frqqQVBUqhkZP-JH7KqDk-3V0N7Fgv20ePU9bQVMA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economics of Governance**. The American Economic Review, Vol. 95, No. 2, 2005. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/4132783?origin=JSTOR-pdf>>.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Relatório Global de Riscos 2020**. Disponível em: <<https://www.zurich.com.br/-/media/project/zwp/brazil/docs/grr/relatorio-global-de-riscos-2020--sumario-executivo.pdf?la=pt-br&hash=99F46FB294F3B61AA33B8E4875E36529>>.

WRR - WORLD RESOURCES REPORT. **Creating A Sustainable Food Future**. 2019. Disponível em: <https://wrr-food.wri.org/sites/default/files/2019-07/WRR_Food_Full_Report_0.pdf>.

ZYLBERSTAJN, Décio; GIORDANO, Samuel Ribeiro. **Coordenação e Governança de sistemas agroindustriais**. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava; CALEMAN, Silvia M. de Queiroz (Orgs). **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015, p.: 01 – 22.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Agribusiness systems analysis: origin, evolution and research perspectives**. 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rausp/v52n1/0080-2107-rausp-52-01-0114.pdf>>.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Agribusiness systems analysis: origin, evolution and research perspectives**. Revista de Administração, volume 52, Issue 1, January–March 2017, p.: 114-117. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.10.004>>. Acesso em: 28 de abril de 2020.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial.** In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, F. N. (Org.). **Gestão dos negócios agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000. p. 1-21.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados.** RER, Rio de Janeiro, vol. 43, nº 03, p. 385-420, 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/resr/v43n3/27739.pdf>>.