

# Relações contratuais na cadeia produtiva da soja: um estudo de caso fundamentado na economia dos custos de transação

*Dario de Oliveira Lima Filho<sup>1</sup>*  
*Renato Luiz Sproesser<sup>1</sup>*  
*Cícero Antônio Oliveira Tredezini<sup>1</sup>*  
*Eduardo Antor<sup>2</sup>*

---

## RESUMO

Este artigo aborda um estudo de caso de relações contratuais na cadeia da soja, envolvendo uma esmagadora, uma cooperativa agrícola e uma operadora de transportes rodoviários. O objetivo é verificar se o arranjo contratual adotado foi satisfatório para a competitividade dos agentes envolvidos. Foram entrevistados gerentes e funcionários das três empresas envolvidas. O contrato, envolvendo 24.000 t de soja-grão entre a processadora e a cooperativa, foi cumprido apenas parcialmente, porque: (a) a estrutura de governança de quase-integração adotada pela processadora não atendeu a essa relação e, portanto, precisa de revisão para reduzir ou evitar futuros conflitos contratuais; e (b) a empresa processadora negligenciou o impacto do ambiente sobre a cooperativa que não cumpriu totalmente suas obrigações contratuais em função de complicações na sua situação financeira agravada pelo cenário político e econômico da década de 1990.

**Palavras-chave:** Agronegócio, Estrutura de Governança, Economia dos Custos de Transação, Soja.

---

## INTRODUÇÃO

No final da década de 1980, quando o Estado brasileiro reduziu sua intervenção no agronegócio, seja com o fim dos subsídios à agricultura, seja com o desmonte do aparelho estatal ligado ao agronegócio, extinguindo ou fundindo diversos órgãos federais, estava esgotando-se o processo recente de modernização da agricultura, o qual se iniciou há vinte e cinco anos com a “revolução verde”. As transformações acentuaram-se nos anos 1990, com a crise fiscal do Estado, associada ao surgimento de um novo padrão tecnológico assentado na microeletrônica, biotecnologia e novos materiais. Esses fatos impactaram a organização da produção agrícola e a estrutura das

---

<sup>1</sup> Professor Doutor do Programa de Pós-graduação em Agronegócios (PPAgro), Departamento de Economia e Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Unidade 10, Cidade Universitária, Campo Grande/MS – CEP 79070-900 – [dolima@nin.ufms.br](mailto:dolima@nin.ufms.br)

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, consultor de empresas.

relações econômicas internacionais, sobretudo com a intensificação da globalização dos mercados (MAZZALI, 2000; PINAZZA; ALIMANDRO, 1999).<sup>3</sup>

Nesse sentido, surgiu no início da década passada um novo ambiente institucional, que permitiu maior autonomia dos agentes econômicos em relação às decisões estratégicas de expansão e de inovação tecnológica (SOUSA; MARQUES, CAFFAGNI, 1998). Além disso, o esgotamento do modo convencional de financiamento da agricultura, apoiado em recursos do tesouro nacional, redundou em um novo modelo que privilegia os recursos originários do mercado (GASQUES; VILLA VERDE, 1999; BARROS, 1998). Com isso, a indústria iniciou um processo de concentração de capital (aquisições e fusões) sem paralelo na história recente do agronegócio brasileiro. No final de 1997, as quatro maiores empresas de soja já respondiam por 43% da capacidade total de esmagamento (LEME; SOUSA, 2000; SOUSA; MARQUES, CAFFAGNI, 1998). Com a presença atuante de *global players*, um novo sistema de financiamento, baseado na “soja verde” e na troca de produtos por insumos começou a ser adotado pelo mercado, em que pese esse sistema apresentar pelo menos uma característica comum: insegurança quanto ao cumprimento dos contratos (GASQUES; VILLA VERDE, 1999).

As transações entre dois agentes são precedidas de contratos que prevêm as obrigações das partes, de modo a eliminar ou a reduzir a probabilidade de comportamento oportunístico comum nas relações de negócio. No caso do financiamento por meio de contratos de “soja verde”, geralmente as condições *ex-ante*, tais como época e local de entrega, bem como as salvaguardas são previstas em detalhe.

Na nova economia institucional (NEI), a firma é vista como uma estrutura de governança que se utiliza de três arranjos básicos: (a) coordenação via preço (mercado *spot*), (b) coordenação via mecanismos de quase-integração (alianças estratégicas, franquias etc.) e (c) coordenação via integração (verticalização pura) (MILGRON; ROBERTS, 1992). Nesse sentido, o problema da contratação passa a ser o ponto crucial da governança.

O objetivo desta pesquisa é analisar relações contratuais na cadeia produtiva da soja no Brasil. O foco é o caso entre uma empresa de esmagamento, uma cooperativa agrícola e uma operadora de transporte rodoviário de grãos, verificando se o arranjo contratual adotado foi satisfatório na busca da competitividade organizacional.

Além da introdução, este trabalho inclui outras três seções. A próxima faz uma discussão teórica sobre a NEI. A terceira sessão apresenta os procedimentos metodológicos adotados. Em seguida, é apresentado o estudo de caso e, por fim, são feitas as considerações finais.

---

<sup>3</sup> Para uma visão geral sobre as políticas macroeconômicas destinadas à produção rural no Brasil, ver: BUINAIN, A. M. SOUSA FILHO, H. M. “Política agrícola no Brasil: evolução e principais instrumentos”. In: M. O. Batalha (Coord.). **Gestão agroindustrial**; 3ª ed.; vol. 2. São Paulo: Atlas, 2001, pp. 325-83.

## CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

O sistema agroindustrial (SAG) da soja tem recebido atenção de diversos estudiosos, abordando, entre outras dimensões, seus aspectos econômicos (ROESSING; GUEDES, 1993), sua estrutura e evolução (ASPECTOS..., 2001; AGRONEGÓCIO..., 2001), transporte e logística (CAISETA FILHO, 2001; BATTIST, 2001), fontes de financiamento (GASQUES; VILLA VERDE, 1999) e concentração de capital (LEME; SOUSA, 2000). Por outro lado, a estrutura de governança de setores agroindustriais é objeto de vários estudos sob a ótica da teoria dos custos de transação. Exemplos podem ser vistos nos SAGs de frutas frescas e vegetais (FARINA; MACHADO, 1999), de leite (SOUKI; CARVALHO, 2001; SANTOS; PEREIRA; RODRIGUES, 2001), avícola (ARAÚJO; MARTINS, 2001; GUEDES; LAVARDA, 2001), de carne bovina (VINHOLIS, 1999), agroindústria familiar (BREDA et al., 2001), de banana (KATO; MARGARIDO, 2000) e de batata (NASSAR; BOTELHO, 1999).

A economia dos custos de transação (ECT) parte da análise tradicional de Coase (1984), a qual sugere que a firma, um conjunto de contratos internos e externos, e o mercado são alternativas de estrutura de governança que diferem na unidade analítica básica da ECT, a transação. Por seu turno, as transações estão associadas a custos que dependem da natureza da transação e da maneira como ela está organizada. Os custos podem ser de dois tipos: (a) *ex-ante*, referindo-se aos custos de redação, negociação e salvaguardas de um acordo; e (b) *ex-post*, correspondendo aos custos de monitoramento e garantia de um contrato (MILGROM; ROBERTS, 1992).

Transações são trocas de bens ou serviços entre os agentes econômicos que assumem três características básicas, conforme classificação de Williamson (1975): frequência das transações, grau de incerteza associado e especificidade dos ativos.

Frequência é a característica do número de vezes e de periodicidade em que a transação ocorre. A frequência com que as transações acontecem determina as características dos contratos, visto que, se a transação ocorrer uma única vez, as cláusulas dos contratos serão diferentes de quando as mesmas ocorrerem várias vezes. Havendo uma elevada frequência das transações entre os agentes, tem início a construção de uma reputação que é baseada no conhecimento da qualidade dos bens ou serviços trocados e na confiabilidade dos agentes econômicos envolvidos. Há o risco de haver um agente que em uma situação oportunista auferir ganhos financeiros e destruir sua reputação. Observa-se que as salvaguardas contratuais existem na tentativa de inibir e/ou coibir atos oportunistas por uma das partes envolvidas ou mesmo de ambas. Com a repetição da transação ao longo do tempo, a firma constrói uma reputação devido ao seu comportamento não-oportunista, com possibilidade da diminuição das salvaguardas contratuais, o que contribui para a conseqüente minimização dos custos transacionais, devido ao rebaixamento dos custos de monitoramento dos contratos (BARON; KREPS, 1992).

A incerteza não deve ser confundida com o risco, pois não há possibilidade de prevê-la, não sendo possível associá-la a uma probabilidade dos eventos. Com isso há a impossibilidade de previsão dos choques que venham a alterar os resultados, o que não permite aos agentes envolvidos construir um contrato de forma a distribuir os resultados

associados aos impactos externos, visto que não são conhecidos *ex-ante* (custos pré-contratuais). Na ocorrência de um evento não previsto há a possibilidade de uma quebra contratual não-oportunística, gerando custos de transação que dificilmente serão recuperados (BARON; KREPS, 1992).

A especificidade dos ativos pode ser entendida como o grau de flexibilidade dos mesmos para que tenha outro uso, caso a transação não ocorra, ou seja, interrompida. Segundo Williamson (1975), é a perda de valor dos ativos envolvidos em determinada transação, caso essa não se concretize (rompimento contratual). Havendo um montante considerável de investimentos por somente uma das partes, essa buscará meios para se salvar de um provável rompimento contratual, causado principalmente pelo comportamento oportunístico do outro agente. No entanto, se houver investimentos de ambas as partes, haverá uma dependência entre as mesmas e um incentivo para as transações continuarem indefinidamente, o que é refletido na arquitetura do contrato (ZYLBERSTAJN, 2000).

Existem vários tipos de especificidade de ativos, sendo os mais freqüentes aqueles relacionados principalmente ao lugar, ao tempo, ao capital humano e aos ativos dedicados. Caso haja a necessidade de investimento em ativos para uma dada transação, é preciso prever salvaguardas contratuais para tentar impedir ações oportunísticas por parte dos agentes envolvidos (WILLIAMSON, 1989).

Comportamentos oportunistas podem ocorrer em vários *fronts* dos diversos elos das cadeias agroalimentares. Por exemplo, pode haver uma quebra de contrato por parte de cooperativas que, após receberem adiantado o pagamento de sua produção, entreguem somente parte do volume combinado, ou produto algum<sup>4</sup>.

O oportunismo surge quando uma das partes, aproveitando uma brecha no contrato ou mesmo quebrando-o, tenta se apropriar de "quase-rendas" que foram criadas após o investimento específico. Ou seja, quando o tomador de decisão tem a possibilidade de não cumprir o contrato firmado previamente entre as partes e procura atender a seus próprios interesses, auferindo, assim, ganhos ilegais e/ou antiéticos<sup>5</sup>. O oportunismo inclui comportamentos como mentira, trapaça, as mais variadas formas sutis de enganar, incluindo a violação de contrato (ALVES; STADUTO, 1999). Comportamento oportunístico é freqüente no mercado de transporte de grãos, e leva muitos dos grandes demandantes a manterem estrutura própria (MARTINS; SALVADOR, 2001).

O conceito de racionalidade limitada, aliada à incerteza do ambiente, ajuda a explicar o porquê de um agente decidir por um ato oportunista e romper o contrato para se apossar de uma "quase-renda", enquanto outro, diante da mesma situação,

---

<sup>4</sup> Este fato acontece mais comumente com a soja. A compra da soja para ser entregue futuramente, no período da colheita, é conhecida como "soja verde". É um modo de financiar o produtor rural. O que acontece nos atos oportunistas é que no período combinado para a entrega da soja, porque o preço está acima da cotação, o produtor/cooperativa prefere quebrar o contrato e vender a soja no mercado quando o mesmo vendera para a indústria de transformação.

<sup>5</sup> Ganhos antiéticos são definidos como ganhos decorrentes da ação oportunista devido a falhas e/ou brechas no contrato.

optaria por uma atitude não-oportunista, antevendo complicações futuras que aquele ato poderia gerar, escolhendo, assim, por construir ou manter uma reputação.

Os mecanismos para a prevenção de atos oportunistas dos agentes econômicos são responsáveis por parte considerável dos custos de transação, visto que é a partir deles que surgem as salvaguardas contratuais, o que aumenta os custos *ex ante* de preparação dos contratos.

## MÉTODO

A presente investigação caracteriza-se como um estudo de caso baseado em pesquisa documental em contratos e relatórios, entrevistas e observações, conforme taxionomia de Vergara (2000). O estudo de caso<sup>6</sup> é o método de investigação mais utilizado na ECT, embora existam críticas (ARBARGE, 2001) de que seu uso não permite o desenvolvimento de ferramentas quantitativas para proporcionar um avanço teórico e metodológico necessário a um melhor entendimento dos custos de transação. Recentemente Souki e Carvalho (2001), Breda et al. (2001) e Vinholis (1999), por exemplo, conduziram pesquisas, respectivamente, sobre os seguintes casos: cadeia de lácteos em Minas Gerais, agroindústria familiar e aliança estratégica na cadeia da carne bovina no estado de São Paulo, e obtiveram resultados satisfatórios. Também em Farina (1997) podem ser vistos diversos estudos de casos consagrados no agronegócio.

Foram entrevistados dois gerentes de cada um dos agentes, Cooper-tal (produção rural), Food-tal (empresa processadora) e Trans-tal (transportadora), utilizando-se de roteiros semi-estruturados. Com base nas entrevistas, em documentos e nos relatórios internos e nas anotações das observações em campo, foi possível associar as informações obtidas com os pressupostos teórico-conceituais da ECT.

## ESTUDO DE CASO<sup>7</sup>

O caso em questão refere-se a um contrato de compra e venda antecipada de soja ("soja verde"), firmado em junho de 1993 e com desdobramentos até o presente ano, entre a multinacional Food-tal e a cooperativa Cooper-tal, localizada em um estado da região Centro-Oeste (CO). O contrato corresponde ao pagamento antecipado de 24.000 toneladas de soja, incluindo o transporte entre o CO e a cidade de Paranaguá (PR), referente à safra 1993/1994. O produto do contrato foi entregue, porém não no local acordado e, sim, nos armazéns regionais da Food-tal, distante 90 quilômetros da cooperativa e 2000 km do Porto de Paranaguá. A Cooper-tal é uma cooperativa agrícola brasileira típica como descrita e caracterizada por Bialoskorski Neto (2001), e reúne produtores rurais de uma determinada microrregião do CO, com o objetivo de reduzir os riscos associados aos negócios rurais e de elevar o poder de barganha junto à indústria processadora, como assegura Zylberstajn (1995). Por que houve quebra do contrato?

---

<sup>6</sup> Uma ampla abordagem sobre estudo de caso pode ser buscada em Yin (2001).

<sup>7</sup> Foram usados nomes fictícios para designar os três agentes envolvidos no caso (cooperativa de produtores rurais, empresa processadora e operadora de transportes).

## CARACTERIZAÇÃO DO ARRANJO CONTRATUAL

Em primeiro lugar serão discutidas as características da relação contratual, conforme classificação de Williamson (1989): especificidade dos ativos, frequência das transações e incerteza.

### ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS

Dos seis tipos de especificidade de ativos (BARON; KREPS, 1992), três estão presentes neste caso, quais sejam: o locacional, o temporal e os ativos dedicados. Como a planta industrial mais indicada para processar a soja, objeto do contrato, está localizada em Paranaguá (PR), por questões de logística, o contrato previa a entrega do produto naquele local. A falta da matéria-prima soja para a fabricação de óleo comestível provocaria ociosidade das instalações da Food-tal.

Por se tratar de produto de elevada perecibilidade, a soja, assim como outros produtos agrícolas, deve ser processada rapidamente após sua colheita para não incorrer em altos custos de armazenagem. De fato, a especificidade de tempo é o atributo mais importante no caso de produtos agrícolas exatamente em razão de serem perecíveis, como destacado por Pirrong (1993). Por essa razão, o contrato previa a entrega das 24.000 t de soja logo após a colheita, ou seja, ainda no primeiro semestre de 1994.

O pagamento antecipado feito à Cooper-tal pela Food-tal caracteriza-se como um investimento realizado, nesse caso, pelo comprador. Essa inversão de capital não teria acontecido, caso não houvesse a possibilidade de receber em troca as 24.000 t de soja. Nesse sentido, nota-se aqui um nível elevado de especificidade (ativos dedicados) por parte da Food-tal o que exigiu salvaguardas contratuais. Da parte da Cooper-tal, não houve investimento específico para o atendimento desse contrato já que os ativos disponibilizados (instalações) poderiam ser utilizados para armazenagem de outras *commodities*.

### FREQÜÊNCIA DAS TRANSAÇÕES

A comercialização da soja nos moldes caracterizados no presente caso ("soja verde") só é possível de acontecer uma vez por ano, em razão da periodicidade anual da safra. Como os dois agentes já vinham se relacionando em anos anteriores, a transação presente classifica-se como recorrente e mostra uma dependência da empresa processadora em relação à cooperativa. Mas, como os agentes criaram uma reputação, a necessidade de salvaguardas em contrato poderia ser minimizada. No entanto, o que se observou foi que a formalização não garantiu o cumprimento das intenções bilaterais. Isso poderia ser evitado caso houvesse o desenvolvimento de aliança estratégica fundamentada nos princípios do relacionamento social e da confiança mútua.

## GRAU DE INCERTEZA

O terceiro atributo da transação a refletir no seu custo está relacionado à incerteza ambiental. Aliás, o ambiente de negócios, de modo geral, caracteriza-se por ser incerto e apresentar riscos. Na presente relação contratual entre a Food-tal e Cooper-tal, o ambiente político conturbado do pós-*impeachment* do presidente Fernando Collor e o cenário econômico pré-Real de elevada inflação contribuíram para prejudicar a situação financeira da Cooper-tal. Esses fatos não foram levados em consideração no delineamento do contrato original em função da racionalidade limitada, neste caso, do agente Food-tal. Parece estar caracterizada aqui uma assimetria de informações, pois a cooperativa, apesar de não controlar todas as informações, sabia da delicada situação financeira em que se encontrava.

Como se pode ver, a especificidade dos ativos do comprador e a incerteza ambiental desfavorável ao vendedor exigiram salvaguardas contratuais compatíveis para evitar ações oportunistas da Cooper-tal. Por esse motivo, diversos associados da cooperativa deram em garantia suas propriedades rurais em favor da Food-tal.

## QUEBRA CONTRATUAL E CUSTOS PÓS-CONTRATUAIS

Em meados de 1994, depois de consolidada a entrega dos produtos nos armazéns regionais da Food-tal e havendo dificuldade por parte da cooperativa em remover a soja para o Paraná, começaram os conflitos entre as partes. Na época, a cooperativa já se encontrava com a situação financeira difícil, contribuindo para gerar a quebra do contrato e provocar ações de realinhamento das diretrizes contratuais.

Quando da celebração do acordo, havia dois riscos principais: a não- entrega da soja para a Food-tal ou a entrega do produto em local não ajustado. Quanto ao primeiro item, pode-se considerar que as salvaguardas contratuais foram suficientes, visto que a Cooper-tal entregou o produto. Quanto ao segundo risco, houve falhas no contrato, já que não se previam salvaguardas caso a soja fosse entregue em localidade diversa daquela pactuada. Nesse sentido, é preciso analisar três das quatro formas de custos *ex post* preconizadas por Williamson (1985).

## CUSTOS DE MÁ ADAPTAÇÃO DOS CONTRATOS

Os administradores da Food-tal, sofrendo pressões de seus superiores para que justificassem o fato da não-remoção da soja para o Paraná, visto que o frete também já havia sido pago, buscaram uma solução para o problema junto aos dirigentes da Cooper-tal. A solução encontrada foi negociar com a cooperativa para que ela fizesse o escoamento da soja no decorrer do ano de 1994.

O impacto dos ambientes político e econômico instáveis na cooperativa, na primeira metade dos anos 1990, desencadeou uma série de providências dos agentes no sentido de adequar a relação ao novo cenário e encontrar uma solução que permitisse o cumprimento do contrato, mesmo com a ocorrência de algum custo para a Food-tal que, ao aceitar receber o produto em Paranaguá (PR), fora do prazo pactuado, deu uma

clara demonstração de vontade de adaptação. A não-existência de soja, no primeiro semestre de 1994, para ser processada, redundou em subaproveitamento da capacidade de produção da Food-tal. Trata-se de um custo irrecuperável. Todo o esforço dos agentes não foi suficiente, pois a Cooper-tal, mais uma vez, não entregou o produto no local ajustado.

### **CUSTOS DE ESFORÇOS BILATERAIS PARA CORRIGIR O DESEMPENHO DAS TRANSAÇÕES**

Para legalizar a situação perante a contabilidade da Food-tal, foi assinado um contrato fictício no qual a cooperativa, por meio de sua transportadora-parceira (Trans-tal), fazia o deslocamento do produto para o Paraná, durante o ano de 1994. Nesse contrato simulado, a Trans-tal foi vinculada e supostamente teria recebido antecipadamente o valor do frete por parte da Food-tal, e, caso o contrato não fosse cumprido, o garantidor seria a Cooper-tal e alguns cooperados que hipotecaram suas terras em favor desse acordo. Na realidade, a Trans-tal fazia o transporte da soja, receberia da cooperativa o pagamento do frete, conforme as cargas fossem sendo entregues em Paranaguá. Desse modo, supunha-se que a Cooper-tal teria tempo de se reestruturar financeiramente durante o ano, o que acabou não ocorrendo.

Em que pese não ter uma contribuição financeira muito alta, não se pode desconsiderar os custos de concepção e elaboração desse novo contrato entre as empresas, englobando a transportadora. Esse contrato visava, de alguma forma, obrigar a cooperativa a arcar com o valor do frete.

Para a Trans-tal, esse contrato de transporte seria oportuno, visto que asseguraria demanda por mais de um ano e um aporte de caixa no médio prazo, haja vista que o valor do frete de 24.000 t corresponde a mais de um milhão de dólares. Quando já tinham sido transportadas 5.485 t (24,3%), a Trans-tal interrompeu os serviços porque a Cooper-tal parou de pagar, o que levou a Food-tal a executar judicialmente a cooperativa e desencadeando um longo processo judicial que se estende aos dias atuais.

As custas judiciais e os honorários advocatícios são custos incorridos no sentido de recuperar judicialmente o prejuízo sofrido pela Food-tal. Com o novo descumprimento do acordo, representado pelo contrato fictício, a Food-tal se viu impelida a buscar as vias legais para tentar reaver, pelo menos em parte, o valor referente ao frete.

### **CUSTOS PARA ASSEGURAR OS COMPROMISSOS**

Os custos *ex post*, para tentar cumprir os compromissos acordados no contrato original, exigiram custos *ex ante* de delineamento e negociação de um contrato suplementar, agora com a inclusão de um terceiro agente, a Trans-tal.

As despesas com viagens para reuniões e telefonemas entre os dirigentes da Food-tal e da Cooper-tal para delinear o novo contrato, apesar de não serem



expressivas face ao valor da dívida, não devem ser desprezadas, uma vez que não existiriam se no contrato houvesse as salvaguardas suficientes para forçar-lhe o cumprimento. Além disso, somam-se os possíveis prejuízos à empresa esmagadora no destino, visto que a demora para a entrega da matéria-prima trouxe complicações às atividades produtivas da Food-tal. No próximo tópico, será apresentada a proposta de um novo arranjo contratual para tentar manter os compromissos previstos no contrato original.

### **POSSÍVEL SOLUÇÃO: A ENTRADA DE UM TERCEIRO AGENTE**

Visando a resolver o impasse do frete, o proprietário da Trans-tal propôs a Food-tal a assunção do pagamento da dívida da cooperativa, porém em serviços. A Food-tal deveria oferecer cargas de soja, trigo e adubo para que fossem transportadas pela Trans-tal, a qual praticaria o preço de mercado e, de cada carga embarcada, seria descontado um percentual a ser abatido da dívida da cooperativa junto à Food-tal.

Desse modo, a transportadora teria demanda para os próximos três ou quatro anos distribuída nos doze meses do ano e ocupando o tempo ocioso de seus caminhões. Esse fluxo contínuo de serviço com grandes volumes de cargas proporcionaria condições para a empresa subtrair de sua margem de lucro tal desconto. A transportadora colocou-se como mediadora das partes e, assim, além de ressarcir a Food-tal, teria assegurado um alto volume de lucro dada a magnitude do frete contratado.

Para pagar esta dívida de cerca de um milhão de dólares, uma receita de aproximadamente US\$ 29 milhões deveria ser gerada pela Trans-tal cujo lucro bruto, depois de concluído o pagamento da dívida, seria de aproximadamente US\$ 1,2 milhão.<sup>8</sup>

As negociações entre os agentes, incluindo-se a cooperativa e os associados que hipotecaram suas propriedades já duram mais de cinco anos, e constituem custos *ex post* e, ao mesmo tempo, custos *ex ante*. A Food-tal foi adquirida por outra empresa que, por sua vez, foi incorporada por uma terceira que, finalmente, foi comprada por uma grande multinacional do setor de alimentos, denominada, para efeito desse estudo, de NeuFood. O custo para estabelecer o contato entre a transportadora e a diretoria da NeuFood (anteriormente, com a das antecessoras) tem sido alto, devido às inúmeras viagens, reuniões, telefonemas, honorários advocatícios, estadias em hotéis e negociações de várias propostas de arranjos contratuais. Quando se vislumbrava o fim das negociações e a assinatura do contrato, a empresa era adquirida ou incorporada por outra, e as negociações tinham que se reiniciar com a nova diretoria, aumentando os custos pré-contratuais.

A negociação está sendo longa, não pelo questionamento do mérito da proposta – visto que a Food-tal e, posteriormente, outras empresas até serem adquiridas pela NeuFood estariam recebendo uma dívida que levaria muitos anos para reaverem – mas por entraves burocráticos e interesses internos que dificultam a negociação.

---

<sup>8</sup> A margem de lucro pode variar de acordo com as rotas, distâncias e produto.

As maiores dificuldades encontradas pela transportadora para a redação do contrato estão localizadas na estrutura interna de poder da NeuFood. O primeiro problema encontrado foram as restrições colocadas por responsáveis pela área de transporte para liberar as cargas. Um dos argumentos levantados é o fato de a Trans-tal não ter frota suficiente para atender à demanda prevista, problema que seria facilmente equacionado com a contratação de caminhoneiros *spot* ou parcerias com outras transportadoras. Outro entrave era a exigência de que, para o transporte da carga, deveriam ser usados os conhecimentos de frete<sup>9</sup> de uma das subsidiárias da NeuFood, já que esta poderia obter, neste caso, 15% de receita sobre o valor pago aos caminhoneiros. Mas, por outro lado, teria que arcar com todos os impostos decorrentes.

Além dessas dificuldades, houve também o problema dos choques entre as culturas das empresas incorporadas pela NeuFood. Ainda não havia uma conscientização, por parte dos funcionários, de estarem fazendo parte de um mesmo grupo as empresas, ora incorporadas. Houve restrições em aceitar os termos do contrato, já que as gerências das unidades não viam a Trans-tal como uma empresa que estava ajudando a resolver uma pendência judicial.

O transporte das cargas incluídas no contrato foi iniciado no segundo semestre de 2002 – portanto, nove anos após o previsto no contrato original – sendo que o grupo NeuFood deixou todas as suas unidades brasileiras disponíveis para a transportadora que, porém, adotou uma estratégia de cautela e inicialmente embarcou os produtos apenas em quatro unidades localizadas nas regiões Sul e Sudeste.

Para assegurar a retirada e a entrega dos lotes no prazo determinado, a empresa fez parceria com outra transportadora, além de contratar fretes no mercado *spot*. Após montar uma estrutura para atender o alto volume de cargas durante todo o ano, a transportadora começará a embarcar produtos de mais unidades do grupo NeuFood.

Por falta de comunicação interna, algumas unidades entenderam que quem devia ao grupo NeuFood era a transportadora; por isso os primeiros pagamentos dos fretes sofreram grande atraso, só sendo liberados depois da intervenção da diretoria nacional da empresa processadora. Ficou clara a falta de informação das unidades e a falha por parte da diretoria nacional do grupo em explicar o caráter especial do negócio, caracterizando um custo *ex-post*.

Várias outras dificuldades surgiram para a liberação das cargas por parte dos funcionários responsáveis dentro das unidades regionais da NeuFood. Para a solução, a transportadora passou a fazer um relatório periódico para a diretoria nacional da empresa processadora, a apontar os avanços e as dificuldades encontradas no andamento do contrato e anexando relatórios de seus funcionários, para que a diretoria nacional pudesse tomar as providências necessárias, de modo a cumprir os compromissos contratuais.

Esses problemas demandaram certo tempo para serem resolvidos e alguns ainda persistem. Troca de e-mails, telefonemas, viagens para reuniões com a diretoria nacional e, eventualmente, com as gerências das unidades foram necessárias para que o

---

<sup>9</sup> Documentos fiscais do transporte da carga, ou seja, uma espécie de nota fiscal da transportadora.

executivo da Trans-tal conseguisse minimizar estas dificuldades. Os problemas referentes aos choques culturais das empresas incorporadas estão sendo resolvidos internamente e, quanto a isso, não foi possível coletar maiores informações.

As dificuldades apontadas ainda persistem em maior ou menor grau, porém os primeiros entraves foram superados e alguns dos problemas identificados já eram esperados devido à magnitude do grupo NeuFood e a amplitude geográfica de suas operações.

A transportadora vem embarcando as cargas e pagando a dívida da cooperativa, conforme a proposta. Desde o início dos embarques até dezembro de 2002, já foram pagos aproximadamente US\$ 26,000 do total da dívida. A diretoria da NeuFood pediu para a Trans-tal aumentar o volume de cargas embarcadas de modo a amortizar a dívida mais rapidamente.

Após o extenso período de negociações pré-contratuais, a Trans-tal está em fase de adaptação para atender ao volume de cargas. Nesta adaptação a empresa está realizando custos para a montagem da estrutura de monitoramento do contrato.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Este artigo abordou um caso de conflito contratual na cadeia produtiva da soja no Brasil, envolvendo, principalmente, uma empresa processadora (Food-tal) e uma cooperativa de produtores rurais (Cooper-tal). Para tanto, foram analisados diversos relatórios e documentos, além de efetuadas entrevistas com executivos e funcionários dos agentes envolvidos.

No arranjo contratual, as especificidades locacional e temporal dos ativos da empresa processadora apresentam-se como características importantes a serem observadas em relação aos custos contratuais. A cooperativa, apesar de ter entregue o produto objeto do contrato no prazo ajustado, não o fez no local determinado, o que acarretou prejuízos para a Food-tal. A estrutura de governança adotada de quase-integração necessita de uma revisão na sua arquitetura, para evitar tais conflitos em relações futuras. É preciso conceber um sistema mais eficiente de aliança estratégica para que os agentes possam considerar-se como verdadeiros parceiros e criar uma reputação e, assim, reduzir os custos *ex ante* e *ex post*.

Em recente estudo, Poppo e Zenger (2002) concluíram que mesmo os contratos com alto grau de detalhamento (personalizados) não garantem a intenção de mutualidade, bilateralismo e continuidade no relacionamento quando surge o conflito. Por isso, sugerem a adoção da "governança relacional", baseada no relacionamento social, como complemento da relação contratual formal, uma vez que o processo social promove normas de flexibilidade, solidariedade e troca de informações. Trata-se da estratégia denominada por Peterson, Wysock e Harsh (2001) de "aliança baseada no relacionamento", a qual surge do interesse mútuo na identificação dos objetivos, no controle do processo de decisão e na divisão dos riscos e benefícios.

Uma característica que parece ter recebido pouca importância da empresa processadora refere-se à incerteza verificada nos ambientes político e econômico à época da celebração do contrato, os quais impactaram negativamente na situação financeira da Cooper-tal. Uma análise mais cuidadosa das condições ambientais, por parte da Food-tal, poderia ter exigido da cooperativa maiores salvaguardas. Além disso, um trabalho permanente de auditoria nas contas da Cooper-tal, na fase pós-contratual, poderia ter evitado o não cumprimento do contrato por parte desta.

Este estudo tem implicações acadêmicas e gerenciais. Academicamente abre possibilidades para o desenvolvimento de modelos específicos de análise de ambientes socioeconômicos com vistas à diminuição do grau de incerteza. Em termos macroeconômicos, poder-se-ia incluir análise das variáveis taxas de juros, crédito, inflação e outras de interesse; quanto a micro, os vetores a se considerar seriam: rentabilidade do parceiro, endividamento, eficácia gerencial, entre outros.

Em termos gerenciais, sugere-se dispensar mais atenção à análise do ambiente socioeconômico e promover um acompanhamento mais rigoroso das variáveis econômicas que possam impactar significativamente no desempenho financeiro de eventuais parceiros comerciais. Além disso, devem-se aprimorar os mecanismos de salvaguardas contratuais, de modo a minimizar eventuais perdas dadas à dedicação de ativos em relações contratuais. Qualquer ação que venha a obrigar o parceiro ao cumprimento do contrato, se for o caso, deve observar as implicações que possam vir a comprometer a reputação da empresa.

Pesquisas futuras para avaliar as várias relações contratuais entre agentes dos elos “produção rural” e “indústria processadora” poderão permitir conclusões mais incisivas sobre as características da estrutura de governança mais adequada para a cadeia da soja.

---

## **Contractual relations in the soybean agro-industrial network: a case study based on the economy of the transaction costs**

### **ABSTRACT**

This article is a case study of contractual relationships in the soybean chain, involving a soybean crushing plant, an agricultural cooperative and a cargo transport operator. The objective is to verify if the adopted contractual arrangement was satisfactory for the competitiveness of the agents involved. Managers and employees of the three companies involved were interviewed. The contract, involving 24000 t of soybean between the mill and the cooperative was accomplished partially because: (a) the structure of quasi-integration governance adopted by the plant didn't contribute to the relationship and, therefore, needs to be reviewed to reduce or to avoid future contractual conflicts; and (b) the processing mill neglected the impact of the environment upon the cooperative which didn't totally accomplish its contractual

obligations due to complications in its financial situation worsened by the political and economical scenario of the decade of 1990.

**Keywords:** Agribusiness, Structure of Governance, Economy of the Costs of Transaction, Soybean.

## BIBLIOGRAFIA

AGRONEGÓCIO DA SOJA NO BRASIL. *Embrapa*. Disponível em: [www.cnpso.embrapa.br/rectec/aspagro.htm](http://www.cnpso.embrapa.br/rectec/aspagro.htm). Acesso em: 27/08/2001.

AGUIAR, D. R. D.; PINHO, J. B. (Org.). *Agronegócio brasileiro: desafios e perspectivas*. Brasília: SOBER, 1998.

ALVES, J. M.; STADUTO, J. A. R. *Análise da estrutura de governança: o caso da Cédula do Produtor Rural (CPR)*. In: II WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 1999, Ribeirão Preto/SP. Anais... [CD-ROM]. Ribeirão Preto: Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA)/FEA/USP, 1999.

ARAÚJO, M. P.; MARTINS, R. S. *Transporte de cargas frigorificadas na indústria avícola: evidências para uma interpretação à luz da teoria dos custos de transação*. In: III CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS AGROALIMENTARES, 2001, Ribeirão Preto/SP. Anais... [CD-ROM]. Ribeirão Preto: Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA)/FEA/USP, 2001.

ARBAGE, Alessandro P. *A competitividade no agronegócio: uma contribuição à luz da economia dos custos de transação e da noção de coordenação*. In: III CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS AGROALIMENTARES, 2001, Ribeirão Preto/SP. Anais... [CD-ROM]. Ribeirão Preto: Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA)/FEA/USP, 2001.

ASPECTOS DO AGRONEGÓCIO DA SOJA NO BRASIL. *Embrapa*. Disponível em: [www.virtuweb.com.br/embrapa/rectec/aspagro.htm](http://www.virtuweb.com.br/embrapa/rectec/aspagro.htm). Acesso em: 25/08/2001.

BARON, J.; KREPS, D. *Transaction cost economics* (workpaper). Stanford University/ Graduate School of Business, Winter 1992. 15 p.

BARROS, G. S. C. *A transição na política agrícola brasileira*. In: AGUIAR, D. R. D.; PINHO, J. B. (Orgs.). *Agronegócio brasileiro: desafios e perspectivas*. Brasília: SOBER, 1998.

BATALHA, M. O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*; 3ª ed.; vol. 2. São Paulo: Atlas, 2001.

BATTIST, S. *As transformações nos cenários da logística no sistema agroindustrial da soja no Brasil*. In: IV CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 2001, Goiânia/GO. Anais...[CD-ROM]. Goiânia: ABAR, 2001.

BIALOSKORSKI NETO, S. *Agronegócio cooperativo*. In: BATALHA, M.O. *Gestão agroindustrial*; 3ª ed.; vol. 2. São Paulo: Atlas, 2001.

- BREDA, N. L. et al. *A agroindústria familiar sob a ótica da nova economia institucional*. In: IV CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 2001, Goiânia/GO. Anais...[CD-ROM]. Goiânia: ABAR, 2001.
- BUAINAIN, A. M.; SOUSA FILHO, H. M. *Política agrícola no Brasil: evolução e principais instrumentos*. In: BATALHA, M. O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*; 3ª ed.; vol. 2. São Paulo: Atlas, 2001.
- CAIXETA FILHO, J. V. *Logística e transporte no agronegócio brasileiro*. Preços Agrícolas, Piracicaba/SP, dezembro de 2000/janeiro de 2001, pp. 3-5.
- FARINA, E. M. M. Q. (Coord.). *Estudo de caso em agribusiness*. São Paulo: Pioneira/Pensa, 1997.
- FARINA, E. M. M. Q.; MACHADO, E. L. *Government regulation and business strategies in the brazilian fresh fruit and vegetable market*. In: II CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS AGROALIMENTARES, 1999, Ribeirão Preto/SP. Anais... [CD-ROM]. Ribeirão Preto: Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA)/FEA/USP, 1999.
- GASQUES, J. G.; VILLA VERDE, C. M. Financiamento da agricultura: outras alternativas. Preços Agrícolas, Piracicaba/SP, junho de 1999, pp. 13-15.
- GUEDES, P. P.; LAVARDA, L. B. *Custos ex post nos arranjos contratuais dos complexos agroindustriais: evidências empíricas a partir dos casos das cadeias do frango de corte e da cevada no RS*. In: III CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS AGROALIMENTARES, 2001, Ribeirão Preto/SP. Anais... [CD-ROM]. Ribeirão Preto: Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA)/FEA/USP, 2001.
- KATO, H. T.; MARGARIDO, M. A. *Economia dos custos de transação (ECT): análise do conflito das bananas*. Revista de Administração. São Paulo, v.35, n.4, pp. 13-21, outubro-dezembro de 2000.
- LEME, M. F. P.; SOUSA, E. L. L. *Concentração no agronegócio e o sistema brasileiro de defesa da concorrência*. Preços Agrícolas, Piracicaba/SP, junho de 2000, pp. 5-10.
- MARTINS, R. S.; SALVADOR, E. L. *Soluções coordenadas na logística: o caso do SAI da soja no corredor de exportação de Paranaguá (PR)*. In: III CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS AGROALIMENTARES, 2001, Ribeirão Preto/SP. Anais... [CD-ROM]. Ribeirão Preto: Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA)/FEA/USP, 2001.
- MAZZALI, L. *O processo recente de reorganização industrial: do complexo à organização "em rede"*. São Paulo: Ed. UNESP, 2000.
- MILGRON, P.; ROBERTS, J. *Economics, organization and management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992.
- NASSAR, A. M.; BOTELHO, R. V. *Análise das transações no sistema agroindustrial da batata*. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v.1, n.8, pp. 27-39, 1999.

- PETERSON, H. C.; WYSOCKI, A.; HARSH, S. B. *Strategic choice along the vertical coordination continuum*. International Food and Agribusiness Management Review. v.4, pp. 149-66, 2001.
- PINAZZA, L. A.; ALIMANDARO, R. *Reestruturação no agribusiness brasileiro: agronegócios no terceiro milênio*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- PIRRONG, S. C. *Contracting practices in bulk shipping markets: a transactions cost explanation*. Journal of Law and Economics. v.36, pp. 937-76, 1993.
- POPPO, L.; ZENGER, T. *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?*. Strategic Management Journal. New York, v.23, pp.707-25, 2002.
- ROESSING, A. C.; GUEDES, L. C. A. *Aspectos econômicos do complexo soja: sua participação na economia brasileira e evolução na região do Brasil Central*. In: Cultura da soja nos cerrados. Piracicaba: POTAO, 1993. 553p.
- SANTOS, A. C.; PEREIRA, V. S.; RODRIGUES, V. *O setor leiteiro sob a ótica da economia dos custos de transação*. In: III CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS AGROALIMENTARES, 2001, Ribeirão Preto/SP. Anais... [CD-ROM]. Ribeirão Preto: Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA)/FEA/USP, 2001.
- SCHMALENSEE, R; WILLIG, R. D. *Handbook of industrial organization*; vol 1. Elsevier Science, 1989.
- SOUKI, G. Q.; CARVALHO, D. *Teoria da economia de custos de transação: um estudo multi-casos na cadeia de lácteos em Minas Gerais*. In: IV CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 2001, Goiânia/GO. Anais...[CD-ROM]. Goiânia: ABAR, 2001.
- SOUSA, E. L. L.; MARQUES, P. V.; CAFFAGNI, L. C. *Sistema agroindustriais e tendências da comercialização de grãos no Brasil*. Preços Agrícolas, Piracicaba, setembro de 1998, pp. 11-16
- VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*; 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- VINHOLIS, M. M. B. *Uma análise da aliança mercadológica da carne bovina baseada nos conceitos da economia dos custos de transação*. In: II WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 1999, Ribeirão Preto/SP. Anais... [CD-ROM]. Ribeirão Preto: Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA)/FEA/USP, 1999.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*; 2ª ed. Porto Alegre: 2001.
- WILLIAMSON, O. *Markets and hierarchies*. New York: Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, O. *The economics institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. *Transactions cost economics*. In: SCHMALENSEE, R; WILLIG, R. D. *Handbook of industrial organization*; vol 1., Elsevier Science, 1989.

ZYLBERSTAJN, D. *Organização de cooperativas: desafios e tendências*. Revista de Administração. São Paulo, v. 29, n. 3, pp. 23-32, julho-setembro de 1994.

ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma Aplicação da Nova Economia das Instituições*. Tese (Livre Docente em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1995. 238 p.

ZYLBERSTAJN, D. *Economia das organizações*. In: ZYLBERSZTAJN, D., NEVES, M. F. (Orgs.). *Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D., NEVES, M. F. (Orgs.). *Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, 2000.