



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**NOVOS ARRANJOS ORGANIZACIONAIS NO AGRONEGÓCIO: O
CASO DO CONSÓRCIO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIO
BRASILEIRO**

ADILSON OLIVEIRA FARIAS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS

**BRASÍLIA/DF
FEVEREIRO/2011**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**NOVOS ARRANJOS ORGANIZACIONAIS NO AGRONEGÓCIO: O
CASO DO CONSÓRCIO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIO
BRASILEIRO**

ADILSON OLIVEIRA FARIAS

ORIENTADOR: PROF. DR. JOSEMAR XAVIER DE MEDEIROS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS

PUBLICAÇÃO: Nº 50/2011

**BRASÍLIA/DF
FEVEREIRO/2011**

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA E CATALOGAÇÃO

FARIAS, A. O. **Novos arranjos organizacionais no agronegócio: o caso do consórcio de cooperativas agropecuário brasileiro**. Brasília: Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, 2011, 165 p. Dissertação de Mestrado.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade de Brasília e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Farias, Adilson Oliveira

Novos arranjos organizacionais no agronegócio: o caso do consórcio de cooperativas agropecuário brasileiro: / Adilson Oliveira Farias; orientação de Josemar Xavier de Medeiros. – Brasília, 2011.

165 p.: il.

Dissertação de Mestrado (M) – Universidade de Brasília/Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, 2011.

1. Consórcio 2. Cooperativas 3. Ação Coletiva 4. Alianças 5. Economia dos Custos de Transação 6. Liderança 7. Confiança I. Medeiros, J. X. II. Título.

CDD ou CDU

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**NOVOS ARRANJOS ORGANIZACIONAIS NO AGRONEGÓCIO: O CASO DO
CONSÓRCIO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIO BRASILEIRO**

ADILSON OLIVEIRA FARIAS

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO SUBMETIDA AO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
AGRONEGÓCIOS, COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS À OBTENÇÃO DO
GRAU DE MESTRE EM AGRONEGÓCIOS.**

APROVADA POR:

**JOSEMAR XAVIER DE MEDEIROS, Dr. (UnB)
(ORIENTADOR)**

**FLÁVIO BORGES BOTELHO FILHO, Dr. (UnB)
(EXAMINADOR INTERNO)**

**JOHN WILKINSON, PhD. (UFRRJ)
(EXAMINADOR EXTERNO)**

BRASÍLIA/DF, 28 DE FEVEREIRO DE 2011.

Nada resiste à força do trabalho... (José Alencar, Amor à Vida)

AGRADECIMENTOS

É oportuno iniciar os agradecimentos pontuando que, assim como o ambiente institucional está para o desenvolvimento econômico de um país, o ambiente familiar está para o sucesso dos filhos. Por isso, ao meu pai e minha mãe, os primeiros e merecidos agradecimentos por tudo que fizeram pensando no meu crescimento enquanto indivíduo e cidadão. Obrigado, pai e mãe.

Em seguida merece sincero agradecimento meu orientador, professor Dr. Josemar Xavier de Medeiros, pela confiança em mim depositada. Confiança é realmente um valor fundamental porque em seu bojo está presente o atributo da liberdade, sobretudo em uma caminhada de pós-graduação. Confiar pressupõe o compartilhamento de um compromisso e o exercício da liberdade para o seu cumprimento efetivo. Se há um valor que possa caracterizar a minha relação com o senhor, caro professor Josemar, eu gostaria que fosse “confiança”. Muito obrigado pelo apoio e conhecimento indispensáveis.

Merece também agradecimentos bastantes minha co-orientadora, professora Dra. Maria Júlia Pantoja, com quem discuti as categorias analíticas do trabalho e passei a entender a importância do método. Espero sinceramente mostrar que o sei usar para produzir algo que contribua com o edifício da ciência. Muito obrigado, cara Maria Júlia.

Duas outras pessoas fundamentais para a minha opção pelo caminho acadêmico e que gostaria de agradecer são Daniel Amin Ferraz e Eduardo Mello Mazzoleni. Daniel, pela força que sua pessoa inspira ao mergulho no conhecimento como ferramenta de evolução do ser humano e, Mazzoleni, pela sua tenacidade diária quanto ao alcance tanto de seus objetivos profissionais quanto acadêmicos. É fundamental na vida encontrarmos pessoas que nos inspirem e a vocês, meus amigos Daniel e Mazzoleni, meu muito obrigado pelo convívio.

Merecem agradecimentos também, Marivânia, pela ajuda indispensável na utilização do programa Alceste e pela amizade que me dispensou ao longo do curso, Kelliane, pela ajuda na formatação do *corpus* e discussão das categorias analíticas, Cássio e Patrícia, pela ajuda na formatação final do trabalho e, Eduardo Sampaio, Diretor do Departamento Internacional do Agronegócio, pelo apoio à licença necessária para a sua conclusão. Aos senhores, muito obrigado.

RESUMO

A tendência à concentração de capital presente na indústria de suprimentos agrícolas, mais especificamente, no ramo da indústria de defensivos, ocorrida na década de 90, impôs ao setor produtivo de *commodities* agrícolas o aprofundamento da dependência dessas tecnologias para o aumento de sua competitividade. A estrutura de mercado da indústria de defensivos, caracterizada como uma espécie de oligopólio diferenciado, estimulou a adoção de uma ação coletiva por parte de um conjunto de cooperativas localizadas no Centro-Oeste que culminou na formação do Consórcio de Cooperativas Agropecuário Brasileiro, o CCAB, em 2006. Esse consórcio, enquanto aliança horizontal, composto por 15 cooperativas de produtores de *commodities* agrícolas e 1 federação de cooperativas, tem como objetivo a coordenação de esforços para a aquisição de grandes volumes de defensivos, o registro próprio nos órgãos oficiais dos princípios genéricos necessários à formulação desses produtos e a prestação de serviços nas áreas de gestão administrativa e financeira para os produtores das cooperativas que formam o grupo. A pesquisa envolveu a realização de entrevistas semi-estruturadas com 8 membros da estrutura organizacional do CCAB, além de 2 entrevistas abertas com participantes fundamentais para o entendimento do processo de formação do grupo. A análise dos dados foi realizada pelo *software alceste*, que examina o conteúdo das entrevistas com base em critérios estatísticos, após o que se procedeu à confirmação manual das categorias analíticas apresentadas. Os resultados apresentam uma discussão multidisciplinar, envolvendo temas que dizem respeito à ação coletiva, liderança, confiança, empreendedorismo, tipologia, natureza e objetivos das alianças e economia dos custos de transação.

Palavras chave: consórcio, cooperativas, ação coletiva, alianças, economia dos custos de transação, liderança, confiança.

ABSTRACT

The tendency towards capital concentration within the industry of agricultural inputs, more specifically in the area of pesticides during the 90's decade, obliged farmers of agricultural *commodities* to deepen their dependency on those technologies so as to increase competitiveness. Market structure of the pesticides' industry, known as a type of differentiated oligopoly, stimulated the adoption of a collective action by a group of cooperatives located in the Central-West Region of Brazil that resulted in the formation of the Brazilian Agricultural Cooperative Consortium (CCAB) in 2006. That joint-venture, as a horizontal alliance, comprised of 15 cooperatives of agricultural *commodities* and 1 federation of cooperatives, aims to arrange efforts for purchasing huge amounts of pesticides, self-owned registration of the generic ingredients in the official organizations needed for making such products and provide services in the areas of administrative and financial management for farmers of the cooperatives that are part of the venture. Research involved semi-structured interviews carried out with 8 members from CCAB's board as well as 2 free interviews with fundamental participants for understanding the group's formation. Data analysis was performed by the *alceste* software that exams the content under statistical criteria after which the presented analytical categories were manually confirmed. Results present a multi-theoretical discussion involving issues regarding collective action, leadership, trust, entrepreneurship, typology, nature and objectives of alliances and transaction costs economics.

Keywords: joint-venture, cooperatives, collective action, alliances, transaction costs economics, leadership, trust.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura organizacional do CCAB.....	15
Figura 2- Lista de participantes da pesquisa.	20
Figura 3 – Participantes da pesquisa no organograma do grupo.	21
Figura 4 – Identificação dos participantes da pesquisa por linha de comando no Alceste.23	
Figura 5 – Relação entre as classes.....	80
Figura 6 – Números de palavras analisadas por classe e participação das classes no total	81
Figura 7 – Categorias analíticas da classe 1.....	82
Figura 8 - Categorias analíticas da classe 3.....	119
Figura 9 - Categorias analíticas da classe 2.....	138

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Participação por empresa no mercado de defensivos em 2009.....72

Tabela 2 – Número de membros das cooperativas sócias do CCAB..... 132

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do mercado de defensivos (U\$ bilhões)	71
Gráfico 2 – Tendência para os mercados de produtos patenteados e não patenteados (2009-15).....	76
Gráfico 3 – Distribuição das classes de defensivos quanto ao consumo e participação por consumo das lavouras em 2008.....	76
Gráfico 4 – Receitas líquidas para os últimos dois exercícios financeiros em U\$ milhões	149

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO.....	1
2- O CCAB - CONSÓRCIO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIO BRASILEIRO - CONTEXTO DE FORMAÇÃO, PROBLEMA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA, E OBJETIVOS.....	6
2.1 – Contexto de Formação.....	6
2.2 – Problema e Relevância da Pesquisa	10
2.3 – Objetivos.....	11
3 - METODOLOGIA.....	13
3.1- Contexto da pesquisa.....	13
3.2 – Técnicas de Coleta de Dados	18
3.3 - Características dos Participantes do Estudo e Tipo de Amostra.....	19
3.4 - Análise dos Dados.....	21
3.4.1 – O Software Alceste	21
3.4.2 – A Análise de Conteúdo	24
4 - REFERENCIAL TEÓRICO	26
4.1 - A organização industrial.....	26
4.1.1 - A competição perfeita.....	27
4.1.2 - A competição monopolista	30
4.2 - A Ação Coletiva.....	34
4.2.1 - Razão de existência dos grupos	34
4.2.2 - O tamanho dos grupos	35
4.2.2.1 - Os grupos grandes	36
4.2.2.2 - Os grupos pequenos.....	39
4.2.3 - Tipologia dos grupos	42
4.2.3.1 - Os grupos exclusivos e inclusivos.....	42
4.3 - A Nova Economia Institucional.....	45
4.3.1 - Coase e o insight sobre os custos de transação	45
4.3.2 - Níveis de abordagem	47
4.3.3 - A Organização como adaptação.....	48
4.3.4 - Os pressupostos comportamentais	49
4.3.5 - Especificidade dos ativos, dependência bilateral e transformação fundamental .	52
4.3.6 - Os modos de governança	55
4.3.7 - Os Híbridos.....	56
4.3.8 - Tipologia dos híbridos.....	59
4.3.9 – Objetivo das alianças	61
4.4 – Liderança, Empreendedorismo e Confiança	62
5 - A INDÚSTRIA DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS	69
5.1 – Aspectos gerais de sua formação no Brasil	69
5.2 - Características do mercado de defensivos no Brasil.....	73
6 – RESULTADOS E DISCUSSÕES	80
6.1 - Classe 1 – O Processo de Formação do Grupo.....	81
6.1.1 – As razões para a formação do grupo.....	83
6.1.2 – O papel empreendedor do grupo, das lideranças e da confiança.....	95

6.1.3 – Alianças: características, governança e relação com a indústria.....	103
6.2 - Classe 3 – As cooperativas do CCAB.....	119
6.2.1 - O surgimento da COABRA	120
6.2.2 - As instituições organizacionais das cooperativas que formam o CCAB	125
6.2.3 - O número de membros das cooperativas e sua massa crítica de negócios	131
6.3 - Classe 2 - Objetivos e resultados	138
6.3.1 - Os objetivos traçados pelo CCAB.....	139
6.3.2 – Os resultados alcançados pelo grupo.....	143
6.4 - A relação entre as classes	150
7 – CONCLUSÃO	152
8 - REFERÊNCIAS	157
9 – ANEXOS	162

1- INTRODUÇÃO

A primeira década do século XXI testemunhou o que, a partir da liberalização dos mercados físicos e financeiros no bojo do processo de globalização, parece tornar-se cada dia mais a tendência econômica dominante no Brasil: a intensificação do processo de concentração do capital mediante fusões, aquisições e joint-ventures, cujo exemplo brasileiro mais divulgado e comentado em 2008 foi a reunião entre Perdigão e Sadia sob o mesmo controle acionário, dando origem à *BrasilFoods*.

O período de 2002 a 2005, segundo dados da *PriceWaterhouseCoopers*¹, apresentou uma média de 384 transações referentes a fusões e aquisições no país. Já no período de 2006 a 2009, esse número subiu para 641 transações, representando um incremento de 67%.

Mais especificamente no âmbito do segmento produtivo de alimentos, no ano de 2008, foram realizadas 79 transações, o maior número entre todos os segmentos analisados - alimentos, educação, tecnologia da informática, química petrolífera, bancos, mineração, concessões públicas.

No ano de 2009 o número nesse setor caiu para 63. Ainda assim, foi o segundo maior, mesmo em um momento de crise financeira mundial. O agronegócio brasileiro, portanto, não tem fugido à tendência de integração econômica, via concentração do capital, como estratégia adotada pelos atores econômicos em sua atuação em um mundo globalizado.

Esse movimento de concentração do capital inicia-se com o advento do processo de globalização com que o mundo se vê às voltas a partir da década de 70 do último século. O termo globalização surge associado à desregulamentação dos mercados

¹ Disponível em: <<http://www.pwc.com/br/pt/estudos-pesquisas/fusoes-aquisicoes.jhtml>>. Acesso em: 23 fev. 2010.

domésticos, à formação de blocos econômicos, ao movimento do progresso tecnológico, notadamente no que tange à comunicação, à liberalização dos fluxos de capitais e à remoção de controles e barreiras aos fluxos de comércio, que caracterizaram as políticas econômico-protecionistas dos países no pós-guerra.

Se é verdade que novos tipos de barreiras ao comércio foram erigidas sob a globalização, não é menos verdade que se intensificaram de modo notável as transações comerciais de bens e serviços entre os agentes econômicos, acirrando o nível de interdependência entre países.

O fato mais importante, segundo Scholte (2005), refere-se à expansão de uma rede de conexão mundial, trazendo à tona uma coexistência complexa entre a perspectiva planetária da globalização e os espaços territoriais com suas respectivas soberanias cujos efeitos far-se-ão sentir em nível das organizações. Novos arranjos organizacionais, como consequência, apareceram.

Para Lynch (1993) a década de 1990 inaugurou em âmbito mundial uma era de revolução no campo das organizações como resultado do aprofundamento do sistema global. Essa revolução diz respeito à multiplicidade de arranjos organizacionais que serão construídos como estratégia competitiva para participação em um mercado de natureza transcontinental de fronteiras evanescentes cuja categoria analítica atende pela denominação de “*alianças*”.

O que parece estar subjacente a esse novo momento é uma mudança cognitiva por parte dos agentes econômicos segundo a qual a cooperação pode ser mais vantajosa do que a simples rivalidade, permitindo economias não-desprezíveis em aspectos organizacionais, anteriormente relegados a segundo plano, em virtude do foco exclusivo em aspectos tecnológicos e produtivos. Não que estes aspectos tenham deixado de ter importância, muito pelo contrário, mas questões relacionadas à organização parecem ter ganho relevo, inclusive por seu impacto naqueles.

Com efeito, os agentes econômicos têm buscado complementaridades no intuito de lidar com um novo ambiente institucional. As alianças compreendem segundo Nootebomm (1999) um termo abrangente que captura variadas formas de cooperação entre as firmas, indo além das transações de mercado. Incluem alianças verticais entre compradores e vendedores, alianças horizontais e diagonais entre firmas em diferentes ramos industriais.

No que tange ao agronegócio especificamente, e em consonância com esse processo de abertura econômica, cumpre esclarecer que a indústria multinacional de defensivos agrícolas² assumiu posição agressiva no mercado brasileiro na década de 1990, mediante plano de incorporações e fusões, materializando a estratégia concentracionista de capital como forma de aumentar sua capacidade de inovação tecnológica e de distribuição nos mercados. Esse movimento de concentração de capital gerou, por via de consequência, o aumento de seu poder de mercado.

Segundo Martinelli & Waquil (2002, p.124) nesse período “observa-se uma significativa onda de fusões e aquisições de empresas, resultando na maior concentração e internacionalização do mercado local de defensivos.” Esse processo de concentração, segundo Benetti (2002), encontra suas raízes na mudança de paradigma por que passa a indústria química ao incorporar em seu escopo empresas de biotecnologia e da indústria farmacêutica como estratégia de concentração de capital para diminuir as incertezas do novo ciclo de inovações a que se almejava, bem como para criar sinergias entre indústrias situadas a montante da agricultura. A essa nova indústria, caracterizada

² Tal processo de expansão da indústria de agroquímicos guarda relação direta com o conceito de industrialização da agricultura, processo pelo qual o setor industrial a montante passa a ditar, mediante a geração de inovações tecnológicas, os rumos da produção agrícola, vinculando os produtores à adoção de pacotes tecnológicos. A assertiva de Benetti (2002, p.139), segundo a qual “a um determinado estoque de pesquisa corresponderá uma produção sementeira; uma produção de defensivos e fertilizantes que lhe é compatível; uma linha de produção agropecuária e, daí, um conjunto de matérias-primas para o processamento industrial. E, a agricultura, em que pese valer-se dos ciclos de inovações experimentados pela agroindústria para seu próprio crescimento, só conhecerá a verdadeira revolução – aquela que a transformará em apenas mais um dos vários ramos da indústria – a partir dos avanços tecnológicos construídos a sua montante, nas indústrias de biotecnologia animal e vegetal”, mostra exatamente esse processo de dependência da agricultura em relação à indústria de suprimentos agrícolas, notadamente da indústria de biotecnologia que engloba a produção de sementes e defensivos agrícolas.

pela centralização desses sub-ramos da indústria química (farmacêutica, sementes, defensivos e medicamentos), denominou-se *lifesciences*.

Essa indústria encontrará no Brasil terreno fértil para sua expansão em virtude do processo de desenvolvimento agrícola induzido pelo Estado, e capitaneado pela EMBRAPA- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, em direção ao interior do país, com ênfase no aumento da produtividade, cujo feito mais importante e notório consubstanciou-se na transformação do bioma cerrado em área produtiva agrícola de grandes proporções. A percepção do Brasil como grande fronteira agrícola mundial explica o aporte do capital transnacional da indústria de defensivos agrícolas em solo nacional.

Esse rearranjo de forças do capital no segmento produtivo de agroquímicos implicará efeitos consideráveis para os produtores de *commodities* agrícolas cuja dependência desse ramo industrial ver-se-á ampliada em virtude do seu nível de concentração, bem como da especificidade desses insumos; condição para o aumento da produtividade e conseqüente geração de renda para os produtores agrícolas.

Dessa forma, se é verdade que por um lado a indústria de defensivos confere competitividade ao elo da produção agrícola, via transferência de ganhos de produtividade decorrentes do investimento em pesquisa científica, por outro, atua como fator de pressão sobre a sua rentabilidade.

Isso se dá em face da estrutura de mercado da produção agrícola – competição perfeita -, bem como da indústria de defensivos – competição monopolista - cuja organização possibilita a esta última definir os preços no mercado. Essa estrutura de mercado configura uma relação de dependência unilateral do setor produtivo de *commodities* agrícolas em relação à indústria de defensivos.

Ademais, ressalte-se que esse setor apresenta em sua estrutura de custos outros fatores relevantes como a contratação de serviços financeiros e de logística, bem como a aquisição de sementes, máquinas e implementos agrícolas.

Some-se a isso fatores como variabilidade das condições climáticas e de definição da política agrícola, desequilíbrios entre oferta-demanda, alterações na taxa de câmbio, crises econômicas mundiais e tem-se então um ambiente que pode ser caracterizado como sendo de permanente incerteza, o que torna premente ações voltadas para a gestão eficiente dos custos de produção.

Estará então o setor produtivo de *commodities* agrícolas condenado a ser refém do poder da indústria de defensivos para ditar os preços nessa cadeia produtiva³?

O presente trabalho está organizado em sete partes, além desta introdução. A primeira parte aborda o contexto de formação do Consórcio de Cooperativas Agropecuário Brasileiro, o problema e a relevância da pesquisa, assim como os objetivos do trabalho. A segunda parte trata dos aspectos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos propostos. A terceira parte expõe o marco teórico empregado na discussão dos resultados. A quarta parte aborda os aspectos gerais da formação da indústria de defensivos agrícolas no Brasil, bem como as características desse mercado. A quinta parte apresenta e discute os resultados alcançados. A sexta parte conclui o trabalho e a sétima parte apresenta os anexos.

³ O conceito de agronegócio cunhado por Davis & Goldeberg (1957) mostra a perspectiva de interdependência entre os vários setores industriais que compõe uma cadeia produtiva agroalimentar cujo topo é representado pelo consumidor final. Segundo esses autores, o conceito de agronegócio incorpora o conjunto das operações transacionadas entre os setores de suprimentos agrícolas, produção, agroindústria, distribuição, logística, tal como a relação com instituições de pesquisa públicas e privadas ou quaisquer outros órgãos de apoio ao desenvolvimento da respectiva cadeia produtiva. Esse conceito avança sobre a perspectiva produtivista, sob cuja ótica era analisada o desenvolvimento agrícola até então, descortinando um novo paradigma analítico em que a perspectiva sistêmica passa a ser a tônica da observação científica.

2- O CCAB - CONSÓRCIO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIO BRASILEIRO - contexto de formação, problema e relevância da pesquisa, e objetivos

2.1 – Contexto de Formação

Vários são os fatores que devem ser considerados na competitividade da produção de *commodities* agrícolas, dentre os quais, podem ser citados: os custos de logística, dos insumos – fertilizantes, máquinas, combustíveis, defensivos, sementes, mão-de-obra -, de financiamentos, políticas agrícolas, oscilações dos preços no mercado internacional, taxas de câmbio, clima e pragas.

Dentre esses fatores, para efeitos deste trabalho, um é de especial importância para se compreender os influxos sobre a competitividade dos produtores agrícolas de *commodities*, a saber: o surgimento de pragas, mais especificamente, o da ferrugem da soja no ano de 2001. Esse evento foi responsável por perdas significativas de produtividade, além das elevações dos custos de produção com o respectivo aumento no número de aplicações de defensivos para o seu combate, resultando em considerável redução dos níveis de competitividade para os produtores agrícolas de soja. De 2002/03 para 2005/06 o número de aplicação de fungicidas aumentou de 1 para 4 vezes, segundo Pêsoa (2006).

O surgimento da ferrugem da soja ocorrido em 2001 acabará por recrudescer a crise por que passaria a agricultura brasileira iniciada a partir de 2004, com quebras de safras devido ao clima não favorável à produção agrícola e o aumento dos custos de produção. Segundo Pêsoa (2006, p.5) “enquanto na safra 2002/03 o desembolso necessário para se cultivar um hectare de soja, levando-se em conta apenas os gastos com sementes, fertilizantes, defensivos, operações mecanizadas e mão de obra, foi de US\$ 225 no Mato Grosso e de US\$ 210 no Paraná, na safra 2005/06 esses valores já alcançavam US\$ 388 e US\$ 326, respectivamente.”

Ainda segundo Pêsoa (2006) o aumento dos custos entre o período da safra de 2002/03 para 2005/06 compreendeu: 100% quanto ao frete internacional para fertilizantes em U\$/ton, 72% para frete rodoviário de Sorriso-MT até o porto de Paranaguá-PR e 28% do preço do óleo diesel em MT – preços considerados em março de 2003 e 2006 -, 49% para os fertilizantes no MT em U\$/hect e 54% para os defensivos agrícolas no Mato Grosso em U\$/hect.

Além do aumento expressivo dos custos de produção, os anos de 2005/06 assistiram a uma relação demasiado pernicioso para os produtores agrícolas cujo ápice foi alcançado mediante a aquisição dos insumos a um câmbio valorizado e a comercialização sob um câmbio desvalorizado, culminando em uma forte crise agrícola.

Essa conjuntura de fatores tornou clara a posição tênue em que se encontravam os produtores agrícolas de *commodities* a despeito do boom vivido pelo setor no período de 2000/04. Como fazer para controlar ou, ao menos, minimizar as incertezas envolvidas nessa atividade, se é que isso seria possível?

Ao mesmo tempo o movimento de concentração de capital na indústria de defensivos agrícolas ocorrido na década de 1990 não dava mostra de ventos alvissareiros, notadamente pela sua estrutura de mercado em que um número reduzido de indústrias de agroquímicos, diante de uma imensa quantidade de produtores, tornava-os obrigatoriamente tomadores de preços.

O surgimento da ferrugem da soja aliado à concentração de capital na indústria de agroquímicos, quando se considera que o item “defensivos agrícolas” é responsável por cerca de 20% dos custos de produção, assim como os outros fatores supramencionados, tornaram premente a construção de iniciativas de cooperação por parte do setor produtivo de *commodities* agrícolas que pudessem reduzir os custos de produção como meio para a manutenção na atividade, sobretudo pelo aumento dos níveis de endividamento desse setor em uma conjuntura de crise. A organização dos produtores

de *commodities* agrícolas, primeiramente sob cooperativas e a posterior organização destas sob a forma de inter-cooperação assomava como estratégia vital para que os produtores mantivessem a competitividade em face desse quadro.

Com efeito, arranjos contratuais-cooperativos entre os integrantes do elo da produção agrícola têm sido construídos como estratégia de reposicionamento desse setor diante do poder de mercado dos agentes econômicos à montante, como forma de reduzir as incertezas inerentes à atividade agrícola e como meio para extrair vantagens decorrentes das economias de escala em um mercado de dimensões globais. Dessa forma,

In a era characterized by the trend toward large-scale enterprise and concentration and control by business agencies, it is only natural that farmers should turn on their cooperatives as a countervailing force to help them in dealing with these combinations ⁴(ABRAHAMSEN & SCROGGS, 1957, p.356, tradução).

Diante desse cenário, 13 cooperativas de produtores de *commodities* agrícolas (soja, milho, algodão e café), localizadas nos Estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, formaram o Consórcio de Cooperativas Agropecuário Brasileiro – CCAB - em 2006, posteriormente integrado por mais 3 membros, dentre estes, 2 cooperativas e 1 federação de cooperativas provenientes, respectivamente, da Bahia, Minas Gerais e Santa Catarina, com o objetivo específico, num primeiro momento, de reduzir os custos com a aquisição de defensivos agrícolas.

O CCAB representa uma ação coletiva materializada por 16 acionistas sob a forma de uma empresa *holding*/SA, com sede em São Paulo, sob cujo guarda-chuva estão organizadas outras duas outras empresas limitadas; uma com o objetivo específico de registrar as moléculas utilizadas para a produção de produtos equivalentes –

⁴ Em tempos caracterizados por uma tendência à concentração, empreendimentos de larga escala, e controle das agências reguladoras, parece natural que os produtores se voltem para suas cooperativas como instrumento de resistência a essas forças (ABRAHAMSEN & SCROGGS, 1957, p.356).

defensivos genéricos⁵ - e negociar a aquisição de defensivos agrícolas em larga escala para os seus membros – produtores-cooperados das cooperativas acionistas do consórcio, constituindo o objetivo principal do grupo, e a outra, resultado posterior do amadurecimento da organização, destinada à prestação de serviços de assessoria financeira e de gestão administrativa.

A CCAB holding/SA é detentora de 90% do capital social de cada uma das empresas limitadas, ficando os 10% restantes sob o comando de profissionais de mercado, caracterizando uma aliança do setor produtivo agrícola com profissionais de mercado. Trata-se de uma organização econômica cujo escopo, importante ressaltar, a despeito de ser integrada por cooperativas, é a busca do lucro.

A resposta dada pelos produtores de *commodities* agrícolas, ao constituírem o CCAB, caminhou no mesmo sentido da concentração de capital adotada como estratégia competitiva pelo segmento industrial de defensivos agrícolas na década de 1990. Tal concentração originou-se da necessidade de aporte de capital feito pelos membros do CCAB para o alcance do principal objetivo inicial proposto pelo grupo, qual seja: o registro dos princípios ativos dos produtos genéricos nos órgãos oficiais.

A concentração de capital se faz necessária quando se considera o valor exigido por esses órgãos para se proceder ao registro desses princípios ativos - requisito legal exigido para sua comercialização - entre US\$ 200 e 600 mil. Demais, havia de se considerar a necessidade de financiamento para as aquisições em larga escala pelo grupo e para a aquisição individual dos produtores.

A organização do setor produtivo de *commodities* agrícolas no Brasil constitui, portanto, o tema deste trabalho.

⁵ Os defensivos genéricos são aqueles cujo direito de uso exclusivo, concedido mediante o sistema de patentes, expirou, dando origem a um mercado em que as demais empresas podem requerer o registro da respectiva molécula para comercializá-la.

2.2 – Problema e Relevância da Pesquisa

O problema diz respeito ao poder de monopólio da indústria de defensivos sobre os preços e a dependência do setor produtivo agrícola de *commodities* em relação a essa indústria para a garantia dos seus níveis de produtividade. Essa dependência pode ser entendida com base na estrutura de mercado de ambos os setores industriais, bem como a partir da especificidade dos ativos transacionados. Dessa forma, considerando-se o problema apresentado, esta pesquisa orientou-se pela busca de resposta às seguintes questões?

1. Quais as características da estrutura de mercado em que o CCAB atua?
2. Quais as circunstâncias, razões e elementos determinantes para a constituição do CCAB?
3. Quais as características da estrutura⁶ de governança adotada pelo CCAB?
4. Quais os resultados econômico-financeiros decorrentes da formação do grupo?

Esse processo de organização do elo produtivo parece ensejar um novo padrão de relacionamento entre o setor da produção agrícola e a indústria de defensivos de sorte que entendê-lo é oportuno pela importância estratégica do agronegócio brasileiro para o desenvolvimento econômico do país.

O estudo do CCAB pretende contribuir para a compreensão do processo da ação coletiva, bem como sobre formas e características de novos modos de

⁶ Estrutura de governança deve ser entendida para efeitos deste trabalho como a natureza, a forma jurídica, as regras que constam do contrato entre os membros do grupo e o conceito referente ao modo de governança em Williamson (1996).

governança, apontando caminhos, notadamente para o setor produtivo agrícola cuja estrutura de mercado o coloca em posição delicada frente ao reduzido número de agentes econômicos à montante e à jusante. Ao menos dois pontos positivos podem resultar desta empreitada, a saber: o aumento da renda do produtor e a melhora da distribuição dos rendimentos ao longo da cadeia produtiva.

O primeiro refere-se aos impactos dessa reorganização sobre a renda agrícola. A melhora dos níveis de organização, com o conseqüente aumento dos lucros para o setor produtivo agrícola, pode resultar na diminuição da sua dependência quanto ao financiamento público e privado, que constituem gargalo importante para esse setor.

Em relação ao financiamento privado significa libertar-se dos altos juros cobrados pelas *tradings* e multinacionais de defensivos. Quanto ao financiamento público, a redução de gasto do Estado, que pode ser realocado em outros setores da economia, racionalizando a utilização dos recursos públicos.

O segundo ponto refere-se a uma melhor distribuição da renda ao longo da cadeia produtiva, o que significa aumentar a parcela de rendimentos mantida em mãos de agentes econômicos nacionais, evitando com isso a saída de divisas do país, uma vez que a maior parte do mercado de agroquímicos é dominada por empresas de capital estrangeiro.

2.3 – Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é analisar o processo de formação do CCAB, assim como discutir os impactos da sua estrutura de governança em termos dos resultados alcançados pelo grupo.

Os objetivos específicos pretendem:

1. Analisar a estrutura de mercado da produção de *commodities* agrícolas e da indústria de defensivos agrícolas;
2. Analisar as circunstâncias, razões e elementos que determinaram a formação do CCAB;
3. Analisar as características da estrutura de governança adotada pelo CCAB; e
4. Analisar o resultado econômico alcançado pelo grupo.

3 - METODOLOGIA

Esta parte do trabalho compreende os aspectos metodológicos adotados para o alcance dos objetivos propostos. Primeiramente procedeu-se à contextualização da pesquisa. Em seguida, foram abordados o delineamento, o tipo e a natureza da pesquisa adotada. Logo após, apresentaram-se os instrumentos de coleta, as características dos participantes e o tipo de amostra utilizada. Por último, caracterizou-se a metodologia de análise dos dados.

3.1- Contexto da pesquisa

O CCAB foi constituído em 2006, inicialmente sob a forma de um consórcio, instrumento contratual de cunho cooperativo-coordenador entre as cooperativas-membro que, no entanto, ressalte-se, não dava origem ainda a uma empresa com nova personalidade jurídica. Neste momento são treze cooperativas de produtores de grãos e o objetivo claro; reduzir os custos com a aquisição de defensivos em virtude da representatividade desse item na estrutura de custos da produção de *commodities* agrícolas, cerca de 20%.

O sucesso inicial das primeiras compras de defensivos feitas ainda sob o amparo do consórcio, sem personalidade jurídica, confirmou a força do grupo, abrindo caminho para a consolidação do processo de criação da CCAB holding SA⁷, empresa de participações, cujas proprietárias das ações são cooperativas, constituída em 2007, com sede em Sao Paulo. A estrutura societária atual do CCAB/SA conta dezesseis acionistas, dentre as quais, 15 cooperativas e uma federação de cooperativas.

⁷ Uma holding é uma sociedade empresarial que possui a maioria das ações em outras empresas, ou seja, que as controla. O CCAB/SA possui 90% das ações em duas empresas operacionais, a CCAB Agro Ltda e a CCAB Projetos e Soluções Financeiras Ltda. O restante das ações pertence, importante frisar, a profissionais de mercado, que atuam como sócios dessas empresas.

Com a finalidade de operacionalizar os seus próprios registros de produtos equivalentes (genéricos) nos órgãos oficiais, bem como adquirir defensivos agrícolas de empresas nacionais e multinacionais e comercializá-los com os membros do grupo, a CCAB SA criou, em 2007, a CCAB Agro Ltda.

O CCAB conta até o presente momento, janeiro de 2011, com dois registros de defensivos genéricos e mais dezesseis em processo de tramitação nos órgãos oficiais. O registro dos próprios produtos permitiu a importação dos ingredientes ativos de empresas localizadas na China e Índia e a sua posterior formulação por meio de parcerias com empresas nacionais, possibilitando margens maiores em relação aos produtos adquiridos de empresas locais.

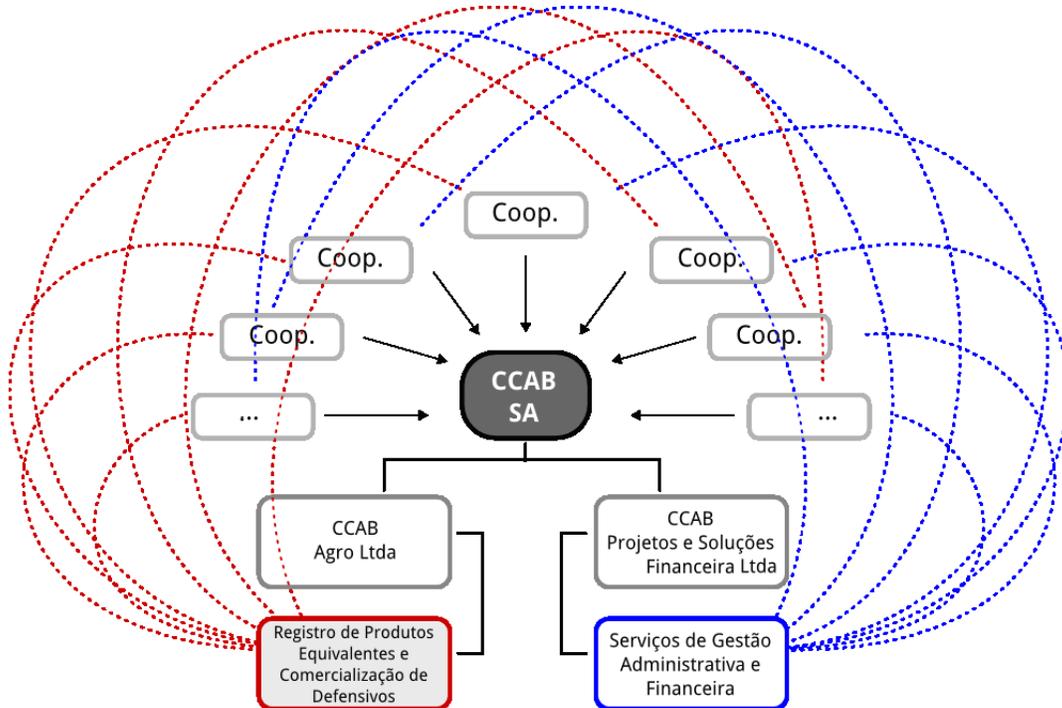
Dando prosseguimento ao objetivo de aumentar a competitividade dos membros acionistas do grupo, o CCAB SA inicia, no ano de 2007, um conjunto de parcerias com instituições financeiras e de gerenciamento de risco comercial no setor de *commodities* agrícolas que resultará na criação da CCAB Projetos e Soluções Financeiras Ltda em 2008, o segundo braço operacional da CCAB holding SA.

O objetivo era identificar os riscos envolvidos na atividade agrícola que interferem na margem final do produtor, notadamente os riscos decorrentes da variação nos preços das *commodities* agrícolas, definindo e implementando políticas de *hedge* de acordo com as expectativas dos acionistas. Além disso, tratava-se de oferecer aos acionistas serviços na área de sucessão empresarial, bem como acesso diferenciado a taxas e contratos de câmbio por meio de parcerias com instituições financeiras.

A formação desses dois braços operacionais integra o escopo maior do grupo, qual seja: o de gerar valor para os seus membros por meio de futuras parcerias estratégicas com setores de transporte, máquinas e implementos agrícolas, fertilizantes, sementes e tradings, elos importantes da cadeia produtiva para o aumento da competitividade do setor produtivo agrícola.

A estrutura organizacional do CCAB pode ser visualizada no organograma abaixo:

Figura 1 – Estrutura organizacional do CCAB.



Fonte: Elaboração própria

3.2 – Delineamento e Tipo da Pesquisa

A escolha do delineamento da pesquisa constitui passo fundamental para a produção do conhecimento científico. Kerlinger (1979, p.94) define o conceito de delineamento “como o plano e a estrutura da investigação, concebidos de forma a obtermos respostas para as perguntas da pesquisa.”

O estudo de caso constitui o delineamento adotado no presente trabalho. A essência do estudo de caso esta ligada a sua unicidade. Neste estudo, trata-se de elucidar a trajetória de um grupo de cooperativas cujas características peculiares despertam o interesse investigativo. De acordo com Gil (2009, grifo meu) o estudo de caso:

1) é um delineamento que preserva o caráter unitário do fenômeno pesquisado, ou seja, a unidade estudada como um todo, podendo ser constituída de um indivíduo, **grupo**, evento, programa, processo, **organização**, etc...;

2) não separa o fenômeno do seu contexto como é o caso do experimento e levantamento, que restringem o número de variáveis;

3) apresenta nível de profundidade maior, ao utilizar-se de entrevistas visando à obtenção de dados mais abrangentes e profundos, ao contrário, por exemplo, dos levantamentos em que o processo de tabulação e análise dos dados tendem a restringir o número de itens; e

4) utiliza variadas fontes de coletas de dados como entrevistas, observações e análise de documentos.

Dessa forma, a opção pelo estudo de caso se deve:

1) à não adequação de outras modalidades de pesquisa para responder aos propósitos exploratórios das perguntas que orientam este estudo;

2) à necessidade da ênfase no conhecimento da realidade proporcionada a partir do ponto de vista dos participantes dentro de um contexto. Com efeito, para se compreender o grupo é imprescindível a apreensão das percepções dos indivíduos envolvidos no processo de constituição do grupo; e

3) à ênfase no caráter sistêmico da abordagem.

Ademais, a opção pelo estudo de caso como delineamento de pesquisa está ligada aos fatores que concedem ao fenômeno de constituição do CCAB um grau único de originalidade dentro da realidade dos agronegócios no Brasil e que por isso despertam a atenção enquanto objeto de estudo. Destaque-se o caráter híbrido da sua organização e o seu peso econômico.

No que tange ao caráter híbrido, embora o CCAB represente um arranjo organizacional que tem, em sua base, cooperativas, a governança dessa inter-cooperação

orienta-se por regras de cunho capitalista. Segundo Polônio (2004) as cooperativas são sociedades de pessoas e as Sociedades Anônimas, por sua vez, são sociedades de capital. Tem-se então um arranjo original do ponto de vista da governança, visto que se encontram duas sociedades de naturezas distintas atuando de modo coordenado para a consecução de determinados objetivos.

Efetivamente era possível a essas cooperativas privilegiar a formação de uma central de cooperativas conforme o arcabouço jurídico do cooperativismo permite e o movimento cooperativista estimula. Contudo a opção do grupo se deu no sentido da criação de uma sociedade anônima cujo fim orienta-se pela maximização do valor do capital investido.

Quanto ao peso econômico, é oportuno ressaltar a participação em área plantada do grupo. Na safra 2008-2009, o CCAB foi responsável em termos de área plantada por 18,2% do total da soja cultivado no país (3.960.700 hectares), 11,2% do milho (1.589.70 hectares) e 68% do algodão (577.540 hectares). Além disso, o grupo foi responsável pelo cultivo de 311.200 hectares de café, ou seja, 18% do total do café plantado no Brasil. Essas culturas constituem o foco do consumo de defensivos do grupo e totalizaram uma demanda da ordem de U\$ 1, 562 bilhão, segundo apresentação institucional do grupo.

Quanto ao tipo de pesquisa, convém asseverar que, embora o estudo de caso possa servir a amplos propósitos, compreendendo tanto a pesquisa descritiva como a explicativa, para efeitos deste trabalho, como tradicionalmente tem sido utilizado, seu propósito é de caráter exploratório.

A pesquisa exploratória segundo Mattar (1994) objetiva aumentar o conhecimento do pesquisador sobre determinado tema. Por isso é apropriada para os estágios iniciais da investigação quando o conhecimento disponível é insuficiente ou inexistente.

Trata-se de estudo de natureza qualitativa cujo objetivo é compreender o fenômeno segundo a perspectiva dos sujeitos. Dessa forma,

A metodologia de pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise de dados. Parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p.58).

3.2 – Técnicas de Coleta de Dados

Para Yin (2005) o estudo de caso constitui delineamento para cuja coleta de dados utiliza-se da observação direta e de entrevistas com pessoas envolvidas diretamente no objeto de estudo.

O presente estudo baseou-se, além da utilização de dados secundários, na coleta de dados primários por meio de duas etapas:

A primeira compreendeu uma entrevista aberta com o participante X como modo de se aproximar inicialmente do fenômeno a ser estudado. Com efeito, entrevistas abertas constituem técnicas de coletas de dados importantes na realização de estudos de caso (SILVERMAN, 2009; GIL, 2009).

A segunda etapa incorporou a realização de entrevistas com 8 membros integrantes da estrutura organizacional do CCAB. O roteiro de entrevista consta nos anexos deste trabalho. Nessa etapa foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas a partir da entrevista realizada com o participante X e do amadurecimento decorrente da compreensão do marco teórico. O participante X está caracterizado logo a seguir.

Num segundo momento, após a realização das entrevistas com os 8 membros do grupo, realizou-se também outra entrevista aberta com o participante Y em vista da importância desse ator no assessoramento jurídico no momento de formação do

grupo. Sobre a importância das entrevistas como técnica de coleta de dados na pesquisa exploratória convém citar o seguinte trecho:

Como método de pesquisa para se ter acesso às atitudes e aos valores dos indivíduos – coisas que não podem necessariamente ser observadas ou acomodadas em um questionário formal [...] a entrevista qualitativa quando bem feita pode atingir um nível de profundidade e complexidade que não estão disponíveis em outras abordagens, particularmente baseadas em levantamentos (BRIDGET BYRNE⁸, 2004 *apud* SILVERMAN, 2009, p.111).

Cumprido lembrar que as entrevistas foram gravadas porquanto, segundo Silverman (2009, p.188), “não se pode confiar em notas, anotações ou lembranças de conversas visto que se trata de trabalhar com as ocorrências reais da conversa.” Desse modo, os arquivos gravados constituem registro público, podendo ser reproduzidos e melhor transcritos novamente, além de preservar as seqüências das entrevistas. Ademais, é possível submetê-los a posteriores análises para confirmação dos resultados aqui apresentados.

3.3 - Características dos Participantes do Estudo e Tipo de Amostra

Em virtude de o objetivo deste trabalho estar direcionado à análise do processo de formação do CCAB, com ênfase em sua estrutura de governança, era essencial que se procedesse à aproximação de algum dos seus membros cujo papel de destaque dentro do grupo nos permitisse o posterior acesso aos demais.

O primeiro contato foi realizado com um dos sócios do CCAB Agro, ao qual denominaremos participante X cuja experiência no setor de defensivos inclui 16 anos de trabalho na Bayer e 5 anos como presidente da Quiminova, empresas tradicionais de agroquímicos no Brasil. Essa trajetória profissional lhe possibilitou a compreensão de todo o processo que envolve o funcionamento de uma indústria de defensivos. A título de

⁸ BYRNE, B. Qualitative interviewing. In: C. Seale (Ed), *Reserching society and culture*. London: Sage, 2004, p. 92-179.

exemplo, tal processo envolve desde a contratação de um escritório de advocacia para preparar o contrato social da empresa, passando pelas regras referentes ao registro de produtos nos órgãos oficiais, conhecimento do mercado consumidor, sistemas de distribuição, o contato com fornecedores em países como China e Índia, até os procedimentos e cuidados necessários no processo de importação desses produtos.

A aproximação desse participante foi, portanto, estratégica para se iniciar o processo de estudo do grupo. Os outros membros que compõem o estudo foram indicados pelo participante X de modo que esta pesquisa foi realizada com base em uma amostra não-aleatória.

Cumprе esclarecer que as pessoas consideradas neste estudo foram as que desde o início participaram do processo de formação da organização. Segundo Gil (2009, p.66) “é necessário selecionar pessoas que estejam articuladas cultural e sensitivamente com o grupo ou organização.”

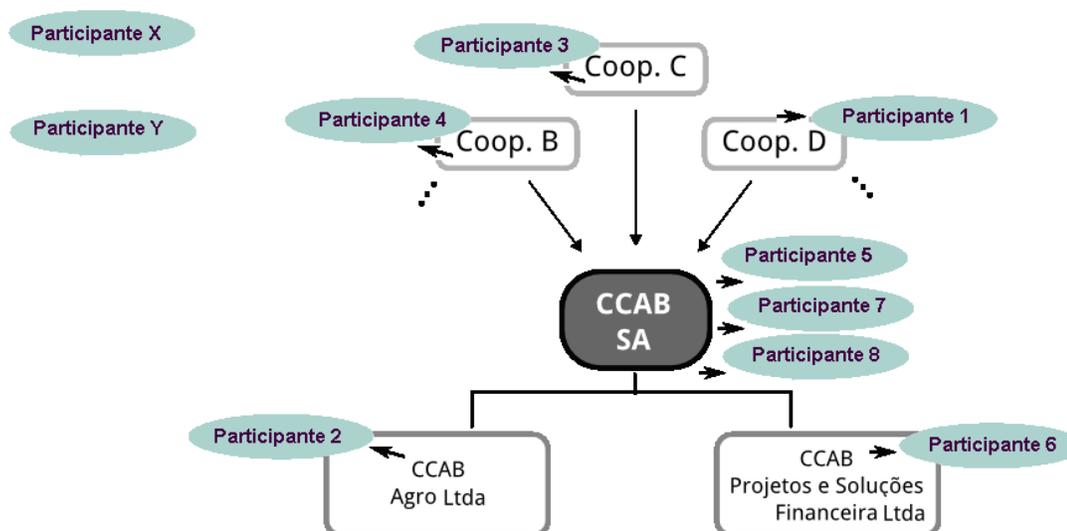
O quadro abaixo descreve a posição dos participantes da pesquisa na estrutura organizacional do grupo e a figura seguinte os identifica no organograma do CCAB:

Figura 2- Lista de participantes da pesquisa.

Participante	Posição na Estrutura Organizacional
1	Diretor Executivo da COOPERCOTTON – Cooperativa dos cotonicultores do Mato Grosso
2	Diretor Executivo do CCAB Agro Ltda
3	Diretor Executivo da COOPERFARMS – Cooperativa dos produtores rurais da Bahia
4	Diretor Executivo da COABRA – Cooperativa agroindustrial do Centro-Oeste do Brasil, e UNICOTTON – Cooperativa dos produtores de algodão
5	Membro do Conselho de Administração e Vice-Presidente das COOPERFARMS
6	Diretor Executivo da CCAB Projetos e Soluções Financeiras Ltda
7	Membro do Conselho de Administração e Presidente da COOAD – Cooperativa agroindustrial Deciolândia
8	Presidente do Conselho de Administração do CCAB e Diretor do CCAB Agro
X	Diretor Executivo do CCAB Agro Ltda
Y	Diretor, em janeiro de 2011, de Cooperativismo do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Fonte: Elaboração própria

Figura 3 – Participantes da pesquisa no organograma do grupo.



Fonte: Elaboração própria

Conforme se depreende da estrutura organizacional do grupo, os participantes estudados integram o nível estratégico, composto pelo conselho de administração do CCAB SA, o nível operacional, composto pelas empresas limitadas pertencentes à organização, e o nível de base, representado pelas cooperativas acionistas do grupo.

3.4 - Análise dos Dados

3.4.1 – O Software Alceste

A análise dos dados foi feita com base na utilização do *software* de análise de texto denominado ALCESTE (Análise Lexical Contextual de um Conjunto de Segmentos de Texto), desenvolvido por Max Reinert, na década de 1970, na França.

A utilização desse *software* se deve à sua utilidade em realizar um mapeamento do material analisado, possibilitando a identificação de classes e suas relações, segundo um critério estatístico objetivo, o que resulta na diminuição do viés subjetivo da análise, objeto de crítica nas pesquisas de caráter qualitativo (NASCIMENTO e MENANDRO, 2006).

O uso de análises estatísticas e matemáticas pelo programa torna possível o fornecimento do número de classes, das relações existentes entre estas, bem como das divisões realizadas no material analisado, das suas raízes lexicais, das palavras associadas com seus respectivos valores de qui-quadrado (χ^2) e do contexto semântico de cada classe (GOMES e OLIVEIRA⁹ 2005 *apud* MARTINS, 2008).

A preparação do material para ser processado pelo programa envolve primeiramente a definição das UCIs –Unidades de Contexto Inicial. Neste trabalho, as UCIs são representadas pelas 8 entrevistas realizadas com os membros da estrutura organizacional do CCAB. O conjunto de UCI's, segundo Camargo (2005), constitui o *corpus* da análise, devendo-se constituir num conjunto textual centrado em um tema, no nosso caso – o CCAB como forma de organização inovadora da base produtiva agrícola de *commodities*. Acrescente-se que o *corpus* foi constituído por 79 páginas cuja numeração será utilizada nas citações de trechos das entrevistas concedidas pelos membros do grupo.

A estruturação dos dados coletados deve ser feita de modo idêntico como forma de o programa reproduzir tal estruturação. Isso explica porque a primeira entrevista, realizada com o participante X, não foi processada pelo programa. Dado que o objetivo desta entrevista era de aproximação do objeto de estudo, o roteiro utilizado não refletia ainda o processo de amadurecimento que culminou na construção do roteiro

⁹ Oliveira, D.C.; Gomes, A.M.T.; Marques, S.C. Análise estatística de dados textuais na pesquisas das representações sociais: alguns princípios e uma aplicação ao campo da saúde. In: M. S. S. Menin; A. M. Shimizu (Orgs.). **Experiência e representação social**: questões teóricas e metodológicas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005. p. 157-200.

definitivo e, posterior, aplicação aos demais membros. Da mesma forma, a entrevista com o participante Y não foi analisada pelo programa por se tratar da compreensão de um aspecto pontual da formação do grupo.

Desta forma, o *corpus* analisado pelo programa foi constituído pelas 8 entrevistas realizadas com os membros da estrutura corporativa do CCAB. Cada entrevista constitui uma UCI – Unidade de Contexto Inicial. Para se rodar o *corpus* no programa, as UCIs foram formatadas no padrão apropriado, o que exigiu a sua digitação no editor de texto *word* e a separação segundo linhas de comando. Essas linhas de comando contêm a identificação¹⁰ dos participantes das entrevistas conforme o quadro abaixo:

Figura 4 – Identificação dos participantes da pesquisa por linha de comando no Alceste.

Participante	Posição na Estrutura Organizacional	Linhas de Comando no Alceste
1	Diretor Executivo da COOPERCOTTON	**** *part_01 *org_coo *car_dex *est_mt
2	Diretor Executivo do CCAB Agro Ltda	**** *part_02 *org_lt *car_dep *est_mt
3	Diretor Executivo da COOPERFARMS	**** *part_03 *org_coo *car_dex *est_ba
4	Diretor Executivo da COABRA e UNICOTTON	**** *part_04 *org_coo *car_dex *est_mt
5	Membro do Conselho de Administração e Vice-Presidente das Cooperfarms	**** *part_05 *org_sa *car_mcp *est_ba
6	Diretor Executivo da CCAB Projetos e Soluções Financeiras Ltda	**** *part_06 *org_lt *car_dex *est_mt
7	Membro do Conselho de Administração e Presidente da COOAD	**** *part_07 *org_sa *car_mcp *est_mt
8	Presidente do Conselho de Administração do CCAB e Diretor do CCAB Agro	**** *part_08 *org_sa *car_mcp *est_mt

Fonte: Elaboração própria.

Segundo Marcelino (2006) após a preparação do *corpus* o software executa 4 etapas, a saber:

A primeira etapa corresponde à leitura do texto e ao cálculo dos dicionários. O programa reconhece as UCIs e faz uma primeira segmentação do texto em UCEs (Unidades de Contexto Elementar). As UCEs são frases dentro do *corpus*. Nesta

¹⁰ Nas citações de trechos das entrevistas a identificação dos membros será feita segundo a seguinte codificação: part 1, part 2, part 3, e assim por diante, seguida do ano e da página do *corpus* em que está presente o trecho das entrevistas citado.

fase também agrupam-se as ocorrências das palavras com base em suas raízes e procede-se ao cálculo da frequência dessas formas reduzidas.

Na segunda etapa o programa efetua o cruzamento entre as UCEs identificadas e as formas reduzidas das palavras. Esse cálculo é feito, primeiramente entre as UCEs e as formas reduzidas, e, posteriormente entre 2 UCs – Unidades de Contexto – de tamanhos diferentes, e as formas reduzidas. A UC representa o contexto semântico em que a UCE está inserida e a utilização de tamanhos diferentes tem o propósito de evitar que o tamanho do texto interfira na formação das classes. Esses cruzamentos produzem o que se denomina CHD - Classificação Hierárquica Descendente.

Na terceira etapa, a CHD, definida pelo qui-quadrado (χ^2) de associação das UCEs determina as classes de análise geradas pelo programa. Apresenta-se então o dendograma da CHD que ilustra graficamente as relações entre as classes.

Na última etapa o programa fornece as UCEs com os respectivos valores de qui-quadrado (χ^2) em ordem decrescente que compõem cada classe. Além disso, apresenta um gráfico de representação ascendente das formas reduzidas decorrentes do cruzamento entre as UCEs, que compõem cada classe, e suas respectivas formas reduzidas.

3.4.2 – A Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo manual foi utilizada como método de análise complementar às classes analíticas produzidas a partir do processamento eletrônico do material coletado, mediante as entrevistas, no programa *Alceste* com o intuito de confirmar os resultados apresentados pelo *software*. Isto se deve também ao fato de este

programa não considerar palavras sinônimas e tão somente formas reduzidas com frequência maior ou igual a 04.

Para Rocha e Deusdará (2005, p.6) a análise de conteúdo pode ser caracterizada “pela descoberta de conteúdos e de estruturas que confirmam (ou infirmam) o que se procura demonstrar a propósito das mensagens, ou pelo amadurecimento de elementos de significações susceptíveis de conduzir a uma descrição de mecanismos de que *a priori* não detínhamos a compreensão.”

A análise de conteúdo busca identificar a pluralidade temática. Segundo Nascimento e Menandro (2006, p.79),

[...] ao mesmo tempo em que pondera a frequência desses temas dentro do mesmo conjunto, a análise de conteúdo pode proporcionar, numa comparação entre os elementos do *corpus* (palavras ou sentenças), a constituição de agrupamentos de elementos de significados mais próximos, possibilitando a formação de categorias mais gerais de conteúdo.

Consoante o entendimento de Richardson (1999), os objetivos da análise de conteúdo são: analisar as características de um texto (mensagem) sem se referir às intenções do emissor ou aos efeitos sobre o receptor; analisar as causas e os antecedentes, buscando conhecer as condições de produção dessa mensagem; e, analisar os efeitos da comunicação para fins de estabelecer a influência social da mensagem.

Para atender a estes objetivos, o processo deve ser composto por três fases, quais sejam: pré-análise (constituição do *corpus* e uma leitura descompromissada deste), análise (codificação, categorização e quantificação da informação); e inferência/interpretação (dar significado às características descritas nas fases anteriores). Por meio da inferência é possível então realizar a passagem da descrição à interpretação, atribuindo sentido às características do *corpus*.

4 - REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 - A organização industrial

A organização industrial como campo específico de interesse da economia emerge, segundo Clarkson e Miller (1982), a partir da década de 30 do século XX, na Universidade de Harvard. De acordo com Grether¹¹ (1970 *apud* Clarkson & Miller, 1982) foi a grande depressão associada à publicação do trabalho de Berle & Means, “*The Modern Corporation and Private Property em 1932*”, que gerou o interesse com respeito a um nível maior de tratamento teórico e empírico acerca do uso da economia na compreensão das instituições de negócio - *business institutions*.

A organização industrial estuda a estrutura e o comportamento dos ramos industriais – economias de escala e escopo –, o seu tamanho e os efeitos da concentração sobre a competição, preços, investimentos, inovação, entre outros. Dessa forma, o interesse está centrado nos fatores que influenciam o comportamento da firma e como esses fatores afetam a sociedade em geral (CLARKSON & MILLER, 1982; STIGLER, 1968).

De acordo com Cunningham & Beacham¹² (1970, p.1, tradução):

Industrial organization is concerned with the adjustment of the firm to its environment in real-life situations. The matters with which we shall be concerned will include how and why firm grow, how they are financed, the extent to which they may be able to control their own market situations, the effect of structure on performance by various forms of government intervention.

¹¹ Grether, E.T. Industrial organization: past history and future problems. American Economic Review, vol.60 (may 1970), pp. 63-89.

¹² A organização industrial ocupa-se do ajustamento das firmas no ambiente real. Dessa forma, estuda-se como e por que as firmas crescem, como são financiadas, até que ponto são capazes de controlar seus mercados e os efeitos da intervenção do Estado sobre os resultados de uma dada estrutura de mercado (Cunningham & Beacham, 1970, p.1).

As firmas existirão sempre que o esforço cooperativo, ou de adesão a um grupo, resultar em um produto maior do que aquele resultante do esforço dos indivíduos isolados. A existência das firmas relaciona-se ao reconhecimento de que as transações econômicas não acontecem sem custos. As trocas implicam despesas com negociações, fechamentos de contrato, entregas, inspeções, garantias, etc. Importante notar que a Organização Industrial já incorpora em seu arcabouço analítico a existência dos custos de transação nos mercados. Assim,

given the existence of transaction costs, it may be cheaper to organize production in such a way that some market transactions are eliminated and instead replaced by transactions within the organization that are governed by an entrepreneur who both monitors and directs the production process¹³(CLARKSON & MILLER, 1982, p.20, tradução).

Para efeito deste trabalho, trata-se, especificamente, de estudar o relacionamento entre dois ramos industriais, quais sejam; o da produção agrícola de *commodities* e o da indústria de defensivos agrícolas, para cuja compreensão é oportuno abordar o conceito de competição perfeita e o de competição monopolística.

4.1.1 - A competição perfeita

A competição perfeita constitui de acordo com a teoria econômica neoclássica o instrumento responsável pela organização da produção e determinação dos preços. Segundo Stigler¹⁴ (1968, p.5, tradução) “The economic role of competition is to discipline the various participants in economic life to provide their goods and services skillfully and cheaply.”

¹³ Dada a existência dos custos de transação, pode ser mais barato organizar a produção de tal modo que algumas transações de mercado sejam eliminadas e substituídas por transações realizadas internamente sob o controle e monitoramento de um empresário-gerente (CLARKSON & MILLER, 1982, p.20).

¹⁴ O papel da competição é disciplinar os participantes da vida econômica com vistas à provisão de bens e serviços de qualidade e a preços baixos (STIGLER, 1968, p. 5).

A primeira característica da competição perfeita diz respeito ao seu caráter de impessoalidade, o que a seu turno está relacionado à existência de grande quantidade de agentes no mercado. Como consequência, tomados individualmente, tais agentes possuem inexpressivo poder de influenciar, mesmo quando se trata da maior firma do setor industrial em questão, os preços no mercado. Compradores e vendedores relacionam-se sem dar origem ao que Williamson (1996) denomina “dependência bilateral”.

A pressuposição da ausência de assimetria de informações constitui outra característica importante. Com efeito, compradores e vendedores possuem informação perfeita acerca de suas respectivas curvas de demanda e de custos (KUPFER e HASENCLEVER, 2002).

A divisibilidade do produto é também outra característica da competição perfeita, ou seja, o produto deve ser divisível até um determinado grau em que pequenas quantidades possam ser compradas e/ou vendidas. Outra característica importante é a homogeneidade do produto, o que permite aos compradores a escolha livremente entre os vários vendedores (CLARKSON & MILLER, 1982).

De modo resumido as hipóteses básicas características do modelo de competição perfeita são: grande número de empresas, produto homogêneo, livre entrada e saída de empresas, maximização de lucros, livre circulação da informação e perfeita mobilidade dos fatores (KUPFER e HASENCLEVER, 2002).

A essência da competição perfeita não está ligada, como pode parecer, à idéia de rivalidade entre os participantes de determinado mercado, senão à dispersão do seu poder de influenciar os preços e ao caráter de independência que envolve o seu relacionamento. Segundo Clarkson & Miller¹⁵ (1982, p.109, tradução) “two Nebraska wheat farmers on adjacent farms are perfect competitors, but certainly are not conscious

¹⁵ Dois vizinhos produtores de trigo em Nebraska são competidores perfeitos, mas certamente não são rivais conscientes (CLARKSON & MILLER, 1982, p.109).

rivals.” No mesmo sentido, segundo Stigler¹⁶ (1968, p.5, tradução, grifo meu) “the fortunes of any one firm are independent of what happens to any other firm: **one farmer is not benefited if his neighbor’s crop is destroyed.**”

Com efeito, os sinais de rivalidade em um mercado de competição perfeita estão ausentes visto que não há motivação para campanhas publicitárias, pesquisas de mercado ou qualquer estratégia de aumento da participação no mercado uma vez que o produto não é diferenciado. Assim pelo lado do comprador não se observará nenhum esforço em busca de um negócio mais favorável, tampouco a preocupação com a marca do produto.

De acordo com Clarkson & Miller¹⁷ (1982, p.107, tradução) “[...] in a market characterized by perfect competition no individual buyer or seller influences the price by his or her purchases or sales.” Com efeito, o participante de um mercado de competição perfeita é um tomador de preço. Dessa forma, mais especificamente no caso da agricultura,

Como os produtores individuais não podem afetar os preços de seus produtos, há um forte incentivo para aumentarem seus lucros pela redução de seus custos e pela melhoria da eficiência tecnológica na agricultura. Sob essa estrutura econômica o agricultor não tem decisão a tomar no que se refere a preço. Em outras palavras, o produtor agrícola é um tomador de preço (MENDES E JÚNIOR, 2007, p.180).

O conceito de competição perfeita é especialmente importante para se entender o setor produtivo nas cadeias de *commodities* agrícolas e o desafio que se lhes apresenta: a sua organização, em face do seu alto grau de pulverização, como forma de fazer frente ante os setores de caráter monopolista e oligopolista com os quais obrigatoriamente se relaciona.

¹⁶ A sorte de qualquer participante não está ligada ao que acontece a outros participantes: um agricultor não é beneficiado com a quebra de safra de seu vizinho (STIGLER, 1968, p.5).

¹⁷ Em um mercado caracterizado pela competição perfeita nenhum comprador ou vendedor individualmente influencia o preço no mercado por suas compras ou vendas (CLARKSON & MILLER, 1982, p.107).

Dado que esse setor é um tomador de preços em virtude de sua estrutura de mercado, empenhos organizativos, que resultem na redução dos seus custos, são salutares para o aumento da renda do produtor e sua permanência no jogo econômico.

A formação do CCAB representa esse esforço organizativo por parte dos produtores agrícolas de *commodities* como forma de superar os desafios que a sua estrutura de mercado lhes impõe em suas relações econômicas com o elo à montante, especificamente, para efeitos deste trabalho, com a indústria de defensivos agrícolas.

4.1.2 - A competição monopolista

O conceito de oligopólio¹⁸ pode ser considerado como um ponto de localização que está entre os extremos diametralmente opostos de um espectro que considera como um desses pólos a competição perfeita e o outro, o monopólio¹⁹.

O conceito de oligopólio está ligado à idéia de interdependência. O oligopólio se distingue dessas outras categorias analíticas pelo número de firmas.

¹⁸ Os clássicos modelos de duopólio de Cournot e Bertrand são exemplos do modelo neoclássico de concorrência oligopolista, considerando-se duas firmas. Nestes modelos não se considera uma interação entre os membros para o aumento da receita, via coordenação do produto. Os modelos de Cournot e Bertrand consideram que as duas firmas possuem custos marginais idênticos, informação perfeita sobre cada ponto da curva de demanda do mercado e que o produto da outra firma permanecerá constante. Existem outros modelos de oligopólio que consideram mais de duas firmas como é o caso dos modelos de Edgeworth, Hotelling, Stigler, Sweezy, Chamberlin, Fellner, Nutter e Moore. O modelo de Stigler, considera, por exemplo, que existe uma relação de interdependência entre as firmas, o que abre espaço para a colusão, ainda que de forma ineficiente em razão dos custos de transação associados à trapaça e ao uso da assimetria de informação. Um ponto em comum digno de destaque entre esses modelos é o fato de que estão assentados em produtos homogêneos (CLARKSON & MILLER, 1982, p.146).

¹⁹ A definição mais largamente conhecida do conceito de monopólio, segundo Clarkson & Miller (1982), refere-se a uma estrutura competitiva que conduz a preços mais elevados. Além disso, o termo monopólio foi utilizado também no sentido de algo limitado em termos quantitativos ainda que em mãos de mais de um detentor, bem como para o domínio das metrópoles sobre o comércio com as colônias à época dos grandes descobrimentos. Segundo Adam Smith (1776 *apud* Clarkson & Miller, 1982), o monopólio apresenta três características que são malélicas para a maximização da riqueza das nações, a saber: 1) o produto gerado pelo monopolista desequilibra a distribuição natural dos estoques na sociedade; 2) os recursos utilizados para a produção do monopolista poderiam ser utilizados de forma melhor para o benefício da sociedade; e 3) o monopólio é tecnicamente ineficiente, pois, produz menos que os competidores poderiam produzir a partir da mesma quantidade de insumos.

Segundo Clarkson & Miller²⁰ (1982, p.137, tradução) “the term oligopoly means that there is more than one firm in the industry; it is generally understood that the range is somewhere between two and a dozen or more firms.”

No entanto, para efeitos deste trabalho o conceito de competição monopolística parece ser o mais adequado para permitir a análise da indústria de defensivos, pois a indústria de defensivos adota como estratégia competitiva a diferenciação de produtos e os modelos de concorrência oligopolista estão assentados, assim como o de competição perfeita, em produtos homogêneos, mostrando-se, portanto, inadequados para a compreensão de sua atuação (LOSEKANN & GUTIERREZ, 2002).

A principal característica do modelo de competição monopolista diz respeito, portanto, à diferenciação de produtos. Ainda que os produtos sejam similares, não são idênticos. Neste caso temos que cada firma individual possui o monopólio absoluto sobre um produto que é, ou pretende ser, diferenciado em relação aos outros.

Com efeito, os consumidores acreditam que há um grau considerável de diferenciação existente entre os produtos individuais em uma classe de produtos. Dessa forma, esses consumidores estão dispostos a pagar preços maiores por alguns produtos em detrimento de outros em virtude da percepção acerca de atributos que lhes diferenciem dos demais existentes no mercado.

Losekann & Gutierrez (Op.cit., p.93) consideram como atributos de diferenciação do produto:

especificações técnicas, desempenho ou confiabilidade, durabilidade, ergonomia e design, estética, custo de utilização do produto, imagem e marca, formas de comercialização, assistência técnica, suporte e financiamento aos consumidores.

Ainda segundo Newman, Gayer & Spencer²¹ (1954, p.607, tradução):

²⁰ O termo oligopólio denota a existência de mais de uma firma em um ramo industrial. Entende-se em geral que o monopólio é algo entre duas e uma dúzia de empresas, ou mais (CLARKSON & MILLER, 1982, p.137).

with differentiation appears monopoly, and as it proceeds further the element of monopoly becomes greater. Where there is any degree of differentiation whatever, each seller has an absolute monopoly of his own product, but is subject to the competition of more or less imperfect substitutes.

O conceito de competição monopolista está assentado no atributo diferenciador dos produtos oferecidos por uma determinada indústria. Este é exatamente o caso da indústria de defensivos. Ainda que a expiração das patentes dos produtos nesse setor industrial tenha originado um mercado de especialidades químicas *commodities*, o foco das grandes indústrias de defensivos mantém-se na criação de produtos novos e diferenciados. Trata-se de uma estratégia voltada para a inovação cuja função é oferecer produtos mais eficientes no combate às ervas daninhas e aos patógenos que causam dano às plantações agrícolas.

A diferenciação dos produtos permite o aumento das margens decorrentes de novas fatias de mercado, bem como do exercício direto de poder no que tange à definição dos preços. Além disso, é importante destacar que, embora cada empresa detenha o monopólio sobre seu produto, o reduzido número de participantes pode oportunizar a existência de estratégias de coordenação de preços entre as firmas de defensivos.

Cumprir saber também o grau de concentração dessa estrutura de mercado enquanto ferramenta importante capaz de dar suporte à análise do poder desses agentes para influenciar o preço, quer diretamente, quer seja por meio de acordos com as outras empresas do setor. Para isso utilizou-se de dois índices, a saber:

Índice de Herfindhal

²¹ O monopólio surge com a diferenciação e o seu grau aumenta com o aprofundamento desta. Onde quer que exista um grau de diferenciação, cada vendedor possui o monopólio absoluto sobre seu produto, muito embora possa estar sujeito à competição de substitutos mais ou menos imperfeitos (NEWMAN, GAYER & SPENCER, 1954, p. 607).

$$HH = \sum_{i=1}^N \left(\frac{x_i}{T}\right)^2$$

x_i : Tamanho absoluto de uma firma individual i

N : Número de firmas

T : Tamanho total do mercado

Razão de Concentração

$$CRN = \sum_{i=1}^N \frac{x_i}{T}$$

x_i : Tamanho absoluto de uma firma individual i

N : Número de firmas

T : Tamanho total do mercado

O índice de Herfindhal dá uma dimensão do nível de concentração do mercado, considerando a quantidade de participantes desse mercado, ou seja, incorporando nessa medida a dispersão da indústria analisada, ao passo que o *CRN* mede a participação das maiores empresas, geralmente as quatro maiores.

A compreensão da estrutura de mercado da indústria de defensivos importa quando se considera a iniciativa do CCAB de organização para a transação referente à aquisição dos defensivos agrícolas.

4.2 - A Ação Coletiva

4.2.1 - Razão de existência dos grupos

Segundo Olson²² (1969, p. 15, tradução) “[...] the provision of public or collective goods is the fundamental function of organizations generally.”

Nesse mesmo sentido Simon (1971, p. 115) afirma que “os indivíduos estão dispostos a participar de uma organização sempre que suas atividades contribuam, direta ou indiretamente, para seus próprios objetivos pessoais.” Assim se o resultado originário do ingresso no grupo for suficiente para atender aos interesses de seus membros, a organização sobrevive. Dessa forma,

There is obviously no purpose in having an organization when individual, unorganized action can serve the interests of the individual as well as or better than an organization; there would, for example, be no point in forming an organization simply to play solitaire²³ (OLSON, 1969, p.7, tradução).

Destaque-se que a afirmação de Arrow²⁴ (1974, p.33, tradução) segundo a qual “[...] organizations are a means of achieving the benefits of collective action in situations in which the price system fails” faz uma ponte interessante entre a Ação Coletiva e a Nova Economia Institucional no sentido de que as organizações representam a institucionalização da ação coletiva como alternativa às falhas de mercado.

Segundo Olson (1969) a regra é que se o custo do bem coletivo é mais baixo para uma pessoa do que se esta fosse obtê-lo mediante seus esforços individuais, então esse bem será produzido. O custo de participação no grupo para conseguir

²² A provisão de bens coletivos ou públicos constitui o papel fundamental das organizações na imensa maioria das vezes (OLSON, 1969, p. 15).

²³ Não há razão para a existência de uma organização quando uma ação individual e desorganizada serve melhor aos interesses individuais. Não há sentido em se constituir uma organização para se jogar um jogo em que somente um dos participantes ganha (Op.cit., p.7).

²⁴ Organizações são instrumentos para se atingir os benefícios da ação coletiva quando o sistema de preços falha (ARROW, 1974, p.33).

determinado bem deve ser conseqüentemente menor do que o custo para consegui-lo sozinho, sem o auxílio do grupo²⁵.

Dois pontos merecem destaque inicialmente no trabalho de Olson, quais sejam:

O primeiro aborda o desestímulo à formação do grupo em razão dos custos iniciais para a sua constituição. Assim,

sometimes a group must set up a formal organization before it can obtain a collective good, and the cost of establishing an organization entails that the first unit of a collective good obtained will be relatively expensive ²⁶(Op.cit., p.27, tradução).

O segundo ponto refere-se à compreensão da influência do tamanho do grupo sobre o estímulo para a participação de seus membros e, portanto, sobre o nível de eficiência alcançado, assim como a natureza dos bens coletivos providos.

4.2.2 - O tamanho dos grupos

Se é verdade que tanto em grupos pequenos quanto grandes a sua razão de existência é a provisão de bens coletivos, por outro lado, para Olson (1969) o tamanho é determinante na compreensão dos incentivos em se fazer parte do grupo, bem como do nível de eficiência alcançado.

²⁵ Essa presunção, se por um lado parece contrapor a idéia do egoísmo individual dos membros, cuja conseqüência seria a atuação de forma individualizada, por outro, evidencia exatamente a existência desse sentimento pela percepção de que esse egoísmo pode ser materializado ao se unir a outros dentro do grupo.

²⁶ Às vezes é necessário ao grupo o estabelecimento de uma organização formal para que se obtenha o bem coletivo e esse custo inicial implica ser relativamente cara a primeira unidade produzida desse bem (OLSON, 1969, p.27).

4.2.2.1 - Os grupos grandes

Se, por um lado, os membros do grupo desejam o bem coletivo, por outro, não querem arcar com o seu custo. Para isso é preciso saber os custos e benefícios de cursos alternativos de ação disponíveis a indivíduos em grupos de diferentes tamanhos.

É necessário esclarecer primeiramente que o fato de a perspectiva teórica olsoniana assumir como premissa que grupos ou organizações, sob o ponto de vista econômico, pressupõem a existência de interesses comuns, isso não elimina a existência de interesses individuais conflitantes. Os indivíduos são egoístas e maximizadores de suas respectivas utilidades.

Poderia parecer natural que quando indivíduos com objetivos comuns se reúnem o grupo agiria direcionado à realização de seus interesses compartilhados. Essa relação não é direta, tampouco existente, e o objeto de estudo do autor envolve perscrutar as razões da provisão dos bens coletivos a despeito desta constatação. O ponto principal, para esse autor, é que o tamanho do grupo influencia a consecução dos bens coletivos e a dinâmica de relação entre os membros.

Quanto maior o grupo, menor o nível de interação estratégica²⁷, por exemplo, o grau em que os membros consideram importante a participação nas decisões do grupo e o grau em que se trocam informações estratégicas. Olson (1969) faz uma analogia com o mercado de competição perfeita.

Nesta estrutura de mercado todos os participantes almejam receber um preço maior, maximizando seu lucro, mas ninguém está disposto a abrir mão de ofertar a maior quantidade possível como estratégia de restrição do produto visando o aumento dos preços. O interesse individual mina o ganho coletivo.

²⁷ No caso das cooperativas que formam o CCAB a interação estratégica poderia ser representada pela participação nas assembleias ordinárias e extraordinárias do grupo e a troca de informações envolveria, por exemplo, o preço de insumos, canais de comercialização, técnicas de cultivo, operações na bolsa, etc...

A analogia com o mercado de competição perfeita sugere que em grupos de características atomísticas a percepção do ganho ao se fazer parte do grupo está diretamente ligada à completa ausência da necessidade de interação entre os membros pelo peso infinitesimal da influência de cada indivíduo na consecução do resultado da ação coletiva.

Existe dessa forma claramente um problema de incentivos para se empreender qualquer ação em grupos grandes. A analogia com o mercado de competição perfeita sugere que em setores de característica atomística a percepção do ganho é fortemente impactada pelo peso quase nulo das decisões dos participantes sobre o produto final.

Esse fato está ligado à impossibilidade de ordem prática referente ao relacionamento entre todos nesse tipo de mercado. Com efeito, quanto maior o número de participantes no grupo, maiores os problemas de coordenação (OLSON, 1969).

O problema dos incentivos em grupos grandes pode ser percebido quando se analisa o caso de reuniões com grande número de participantes em que, embora todos almejem a agilidade da decisão, a quantidade de membros a inviabiliza. A hipótese continua sendo esta:

When a partnership has many members, the individual partner observes that his own effort or contribution will not greatly affect the performance of the enterprise, and expects that he will get his prearranged share of the earnings whether or not he contributes as much as he could have done. The earnings of a partnership, in which each partner gets a prearranged percentage of the return, are a collective good to the partners, and when the number of partners increases, the incentive for each partner to work for the welfare of the enterprise lessens ²⁸(Op.cit., p.55, tradução).

²⁸ Quando uma parceria tem muitos membros, o participante sozinho observa que o seu esforço ou contribuição individual não afeta de modo considerável o resultado do empreendimento. Ele espera receber sua porção dos benefícios com base no estabelecido, ainda que não contribua tanto quanto poderia. Os ganhos de uma parceria, em que cada um dos participantes recebe uma porcentagem previamente contratada, são um bem coletivo para esses participantes e, quando o número de participantes aumenta, o incentivo para cada um destes trabalhar pelo bem-estar do empreendimento diminui (OLSON, 1969, p. 55).

Do mesmo modo, em grandes corporações, a imensa quantidade de acionistas gera um desestímulo a qualquer tipo de auditoria em vista da percepção individual sobre a ineficácia de qualquer esforço para exercer a barganha contra a gerência. Além dos custos iniciais de formação do grupo há que se considerar, portanto, segundo Olson²⁹ (Op.cit., p.47, tradução) “the costs of communication among group members, the costs of any bargaining among them [...]”.

O problema dos incentivos em grupos grandes está explícito na seguinte passagem:

The income of the corporation is a collective good to the stockholders, and the stockholder who holds only a minute percentage of the total stock, like any member of a latent group, has no incentive to work in the group interest. Specifically, he has no incentive to challenge the management of the company, however, inept or corrupt it might be³⁰ (Op.cit., p.55, tradução).

Somente as empresas cujo número de acionistas é pequeno são realmente controladas pelos acionistas. Isso porque a quantidade pequena de membros facilita a interação entre os membros do grupo, evitando a possibilidade de controle da corporação pela gerência.

Com efeito, mecanismos coercitivos e de estímulo são imprescindíveis para o alcance do bem coletivo em grupos grandes. Coerção e estímulos positivos (*indulcements*), respectivamente, podem ser entendidos como:

[...] a punishment that leaves an individual on a lower indifference curve than he would have been on had he borne his allocated share of the cost of the collective good and not been coerced. A positive inducement is defined to be any reward that leaves an individual who pays his allocated share curve than he would have been had he borne none of the cost of the collective good and lost the reward. In other words, selective incentives are defined to be greater

²⁹ Os custos de comunicação e barganha entre os membros do grupo [...] (OLSON, 1969, p.47).

³⁰ O rendimento de uma corporação é um bem coletivo para seus acionistas, e um acionista que possui apenas uma parcela mínima do total de ações não possui qualquer interesse em trabalhar no interesse da firma. Com efeito, ele não possui nenhum incentivo para desafiar a gerência da empresa, qualquer que seja o grau de ineficiência ou corrupção desta (OLSON, 1969, p.55).

in value, in terms of each individual's preferences, than each individual's share of the cost of the collective good³¹ (Op.cit., p.51, tradução).

É importante frisar a importância do papel desempenhado pelas instituições como ferramentas de operacionalização dos incentivos seletivos dentro do grupo, conforme Olson (1969) menciona em seu trabalho, embora não desenvolva o tema.

Há, portanto, novamente uma ligação entre a Ação Coletiva e a Nova Economia Institucional. Conforme Commons³²³³ (1950 *apud* Schmid 2004, p.7, tradução) “an institution is collective action in control, liberation, and expansion of individual action.” Nesse mesmo sentido, segundo Schmid³⁴ (2004, p.7, tradução) “institutions are more than the rules of the game providing constraints. They are also enablement to do what the individual cannot do alone.”

Em suma, o tamanho do grupo constitui fator determinante em termos dos incentivos para a participação dos seus membros, bem como para o resultado alcançado.

4.2.2.2 - Os grupos pequenos

Nos grupos pequenos, em que cada membro consegue uma porção substancial do bem coletivo simplesmente pela pequena quantidade de membros no grupo, a geração do bem coletivo decorre, na maioria das vezes, de uma ação voluntária e

³¹ Uma punição que deixa o indivíduo em um nível inferior da sua curva de indiferença em relação a qual estaria se a alocação do bem coletivo se desse sem um mecanismo de coerção. O estímulo positivo é definido como qualquer recompensa que compensa a curva de custo do indivíduo em contraposição à perspectiva da perda dessa recompensa pela não realização dos custos para a obtenção do bem coletivo. Dessa forma, os incentivos seletivos são maiores em valor, quando se observa as preferências dos indivíduos, do que quando se considera a participação dos custos individualmente para a obtenção do bem coletivo (OLSON, 1969, p.51).

³² Uma instituição é ação coletiva sob os aspectos de controle, liberação e expansão da ação individual (COMMONS 1950 *apud* SCHMID, 2004, p.7).

³³ Commons. J.R. The economics of collective action. New York: Macmillan,1950.

³⁴ Instituições são mais do que as regras do jogo responsáveis por impor limites. São também estímulo para se fazer o que os indivíduos não podem fazer sozinhos (SCHMID, 2004, p.7).

auto-interessada de algum dos membros, ou seja, sem a necessidade de mecanismos coercitivos como no caso de grupos grandes (OLSON, 1969).

Dessa forma, o grupo pode ser constituído pela iniciativa do membro cujo interesse será mais prontamente atendido com a sua formação, ainda que seja necessário arcar com todos os custos para tal. Assim,

[...] in some small groups each of the members, or at least one of them, will find that his personal gain from having the collective good exceeds the total cost of providing some amount of that collective good; there are members who would be better off if the collective good were provided, even if they had to pay the entire cost of providing it themselves, than they would be if it were not provided ³⁵(Op.cit., p.43, tradução).

No entanto, mesmo nos grupos pequenos o bem coletivo não é produzido, segundo o autor, em uma escala ótima. Essa tendência à produção sub-ótima se deve ao fato de que o usufruto por parte do membro que deu origem ao grupo não permitir a exclusão dos outros membros. Assim uma vez produzido o bem coletivo por um dos membros cujo interesse maior o justifica, os outros membros do grupo não podem ser excluídos desse usufruto.

Para Olson (1969) mesmo os membros menores usufruindo do bem coletivo sem arcar com os custos, a baixa quantia recebida individualmente reduz o incentivo para o investimento na produção de mais unidades desse bem. Esse argumento pode explicar a desproporcionalidade na assunção dos custos por parte de países ricos quanto à sua participação em organismos internacionais como, por exemplo, na Organização das Nações Unidas.

Para os países ricos, por exemplo, talvez seja tão importante a construção desse organismo internacional que estes estejam dispostos a arcar com a maior parte dos seus custos de formação. Por outro lado a percepção dos países pequenos acerca da baixa

³⁵ Em grupos pequenos cada um dos membros, ou ao menos um, perceberá que o ganho decorrente da provisão do bem coletivo excede os custos totais. Há membros que estarão melhores com a provisão do bem coletivo ainda que tenham que arcar com o custo integral da formação do grupo (OLSON, 1969, p.43).

participação nos benefícios os leva a uma atitude de neutralidade quanto à importância desses grupos. Não por acaso Olson³⁶ (Op.cit., p.35, tradução) conclui que nos grupos pequenos “[...] there is a surprising tendency for the exploitation of the great by the small.”

No entanto, alguns arranjos institucionais especiais são capazes de gerar incentivos em grupos pequenos para o aumento da geração do bem coletivo. As instituições aparecem então, à exemplo dos grupos grandes, como o instrumento indispensável ao equilíbrio entre custos e benefícios para o alcance da eficiência do grupo. Dessa forma,

Only certain special institutional arrangements will give the individual members an incentive to purchase the amounts of the collective good that would add up to the amount that would be in the best interest of the group as a whole³⁷ (Op.cit., p.34, tradução).

O sucesso da ação coletiva pode ser resumido da seguinte forma:

The marginal cost of additional units of the collective good must be shared in exactly the same proportion as the additional benefits. Only if this is done will each member find that his own marginal costs and benefits are equal at the same time that the total marginal cost equals the total or aggregate marginal benefit. If the marginal costs are shared in any other way, the amount of collective good provided will be suboptimal³⁸(Op.cit., p. 31, tradução).

De modo resumido, segundo Olson (1969), quanto maior o grupo, menor sua eficiência na provisão do bem coletivo do que resulta serem mais eficientes os grupos pequenos, ainda que com uma produção subótima.

³⁶ Há uma surpreendente tendência de exploração dos grandes pelos pequenos (OLSON, 1969, p.35).

³⁷ Somente alguns tipos especiais de arranjos institucionais dão aos indivíduos um incentivo para adquirir a quantidade de bem coletivo que complementa a porção daquilo que é considerado como estando de acordo com o interesse do grupo (Op.cit., p.34).

³⁸ O custo de unidades adicionais do bem coletivo deve ser dividido na mesma proporção que os benefícios. Somente assim custos e benefícios individuais se equalizam na mesma proporção do custo e benefício marginal agregados. Se os custos marginais forem divididos de alguma outra forma, então a produção do bem coletivo será sub-ótima (Op.cit., p. 31).

O CCAB é um grupo cujo bem coletivo é representado pela provisão de melhores preços dos defensivos agrícolas aos seus membros, bem como de serviços financeiros e de gestão administrativa. A discussão sobre o tamanho do CCAB, ou seja, a quantidade de membros que o compõe, contribui para a compreensão dos resultados alcançados pelo grupo.

4.2.3 - Tipologia dos grupos

Além do tamanho dos grupos, o tipo de bem produzido determina também a estrutura dos incentivos e o nível de interação entre os membros, o que afeta o seu desempenho. Com base no tipo de bem produzido, os grupos podem ser divididos em exclusivos e inclusivos.

4.2.3.1 - Os grupos exclusivos e inclusivos

Um primeiro ponto a ser analisado quanto aos grupos inclusivos ou exclusivos é a questão da incorporação de novos membros. O objetivo de grupos orientados para o mercado é restringir o número de competidores rumo à constituição do monopólio. Isso porque a restrição do número de membros estaria ligada à restrição do produto, o que resultaria, considerando-se uma demanda fixa, no aumento dos preços e da receita, por via de consequência.

De modo contrário, o aumento do número dos membros implica uma participação menor na divisão do produto. Esses são os grupos exclusivos – grupos orientados para o mercado, ou seja, aqueles cuja característica principal é a competição entre os membros sob uma lógica de mercado, considerando-se uma demanda fixa. Com

efeito, segundo Olson³⁹ (1969, p.37, tradução) “usually in a market situation what one firm captures another firm cannot obtain; [o que é diferente do grupo não orientado para o mercado em que], [...] what one consumes another may also enjoy.”

Já para os grupos inclusivos, aqueles que não envolvem a produção de bens mercadológicos, a incorporação de novos membros significa menores custos para os demais componentes do grupo em vez da disputa pelas receitas decorrentes de um mercado com demanda fixa. Assim,

An increase in the size of the group does not bring competition to anyone, but may lead to lower costs for those already in the group. Whereas firms in a market lament any increase in competition, associations that supply collective goods in nonmarket situations almost always welcome new members ⁴⁰(Op.cit., p.37, tradução).

Do ponto de vista prático, os grupos possuem características ambivalentes, ou seja, atuam, por um lado, como grupos exclusivos na busca de preços mais elevados, via coordenação e restrição de produto, e, por outro, como grupos inclusivos na busca de um bem coletivo não mercadológico como a diminuição de tarifas, a implementação de alguma política de interesse comum, etc... Essa afirmação sugere que os grupos terão atitudes ambivalentes em relação a novos entrantes.

O exemplo dos sindicatos é interessante e mostra exatamente essa ambivalência. Se por um lado os sindicatos precisam, visando o seu grau de representatividade, atrair novos membros, por outro, à medida que barganham o aumento dos salários de seus representados, diminuem a demanda por parte da indústria em relação a essas categorias profissionais, o que retorna na forma de redução da adesão ao sindicato.

³⁹ De modo geral, no mercado o que uma firma captura as outras não podem obter. [...] do que um consome o outro também pode usufruir (Op.cit., p. 37).

⁴⁰ Um aumento no tamanho do grupo não significa competição para os membros do grupo, senão pode significar menores custos para os que já o compõe. Ao passo que as firmas no mercado lamentam o acirramento da competição, as associações que provêem bens coletivos em situação não mercadológica quase sempre dão boas vindas a novos membros (Op.cit., p.37).

Outra diferença importante entre grupos inclusivos e exclusivos pode ser notada quando algum esforço coordenado é necessário.

Nos grupos inclusivos, a não participação de um membro no esforço não faz diferença na consecução do resultado. Dessa forma, segundo Olson⁴¹ (1969, p.40, tradução) “[...] it will not be essential that the individual in the group participate in the organization or agreement.”

Quando se trata de um grupo exclusivo, é decisiva a participação de todos os membros para a consecução do resultado. A interação estratégica exige que o grupo seja de tamanho reduzido como forma de permitir a coordenação dos interesses. Isso porque a falta de coordenação entre os membros do grupo pode permitir que o resultado seja apreendido por um não-membro.

Isto acontece se os custos desse não participante, por exemplo, não aumentarem com a expansão do produto – esse não participante pode estar, por exemplo, realizando economias de escala com a expansão da sua produção - de sorte que, enquanto os membros do grupo estão diminuindo seu produto, como forma de elevar os preços, o não participante, ao mesmo tempo, está expandindo-o, apropriando-se desses ganhos.

O tipo de bem coletivo e a sua influência sobre a necessidade ou não de interação estratégica entre os membros do grupo são dois pontos chave que distinguem os grupos inclusivos dos exclusivos (OLSON, 1969).

Trata-se de analisar o CCAB segundo a tipologia dos grupos de Olson (1969) como forma de entender se tal tipologia pode auxiliar na explicação dos resultados alcançados pelo grupo.

⁴¹Não será necessária a participação do indivíduo na organização (Op.cit., p.40).

4.3 - A Nova Economia Institucional

4.3.1 - Coase e o insight sobre os custos de transação

Indispensável registrar o início do que se convencionou chamar “Nova Economia Institucional” com o artigo seminal de Ronald Coase (1937) intitulado “The Nature of the Firm”.

Para Coase⁴² (1993, p.19, tradução) se a geração do valor econômico fosse regulada de forma automática pelo mecanismo de preço então não haveria necessidade de existência das organizações, a partir do que ele questiona “[...] why is there any organization?”

A resposta para essa indagação está no fato de que existem custos não desprezíveis para a utilização dos preços de mercado enquanto mecanismo coordenador das transações econômicas, sendo o mais claro dentre esses, para Coase⁴³ (1993, p.21, tradução), “[...] that of discovering what the relevant prices are. The costs of negotiating and concluding a separate contract for each exchange transaction which takes place on a market must also be taken into account.”

Deste modo os agentes econômicos se organizam em firmas com o objetivo de economizar com os custos de transação. O ponto principal refere-se à redução do número de contratos realizados anteriormente via mercado, que passam a ser gerenciados dentro da firma. Com efeito, conforme Coase⁴⁴ (1993, p.56, tradução), “contracts are not eliminated when there is a firm but they are greatly reduced.”

Nesse mesmo sentido, a redução do número de atravessadores significa reduzir o número de contratos conforme se depreende do trecho abaixo:

⁴² Por que as organizações existem (COASE, 1993, p.19)?

⁴³ Aquele referente ao descobrimento dos preços relevantes. Também os custos de se negociar e concluir um contrato em separado para cada transação devem ser considerados (Op.cit., p.21).

⁴⁴ Os contratos não são eliminados com a existência das firmas, mas são consideravelmente reduzidos (Op.cit., p.56).

If one is of the opinion that there is a general tendency to vertical integration, one has got to admit that there is a general tendency to eliminate the middleman, in other words, that in competition two middlemen are more efficient than 3 middlemen ⁴⁵(Op.cit., pp. 40-41, tradução).

Coase também afirma que o surgimento da firma está relacionado a casos em que a existência de contratos de curto prazo não são satisfatórios, o que abre espaço para o desenvolvimento da perspectiva de longo prazo entre os agentes econômicos, especialmente quando os ativos transacionados são de tipo mais específico, provocando o que mais tarde será desenvolvido teoricamente por Williamson (1996) como “*dependência bilateral*”.

Por último, o trecho abaixo mostra as duas dimensões que as firmas podem assumir na busca pela economia dos custos de transação, denominadas por Coase de “*combination*” e “*integration*”, muito embora seu trabalho e o de seus sucessores tenham se concentrado com mais ênfase nesta última.

there is a combination when transactions which were previously organized by two or more entrepreneurs become organized by one. This becomes integration when it involves the organization of transactions which were previously carried out between the entrepreneurs on a market. A firm can expand in both ways ⁴⁶(COASE, 1993, p.25, tradução).

Nesse sentido a integração vertical e lateral são formas organizativas utilizadas como último recurso quando a coordenação via preços é percebida como ineficiente. O CCAB representa uma “*combination*” na terminologia de Coase. Trata-se de discutir esse conceito e sua repercussão sobre a economia dos custos de transação para o grupo.

⁴⁵ Se existe o pensamento segundo o qual há uma tendência à integração vertical, deve admitir-se que há uma tendência geral à eliminação do intermediário, ou seja, que na competição dois intermediários são mais eficientes que 3 (COASE, 1993, p.40-41).

⁴⁶ Há uma combinação quando as transações realizadas anteriormente por um ou dois empresários são organizadas por um só. Isto torna-se integração quando envolve a organização das transações realizadas previamente **entre** empresários no mercado. Uma firma pode expandir-se em ambos os sentidos (Op.cit., p.25, grifo meu).

4.3.2 - Níveis de abordagem

A Nova Economia Institucional – NEI - trabalha predominantemente em dois níveis, segundo Williamson (2002, p. 49), quais sejam: um de espectro mais amplo, macro-analítico, referente ao ambiente institucional, compreendendo tanto as regras formais (leis, sistema judiciário, organização do estado, etc...) quanto as informais (tradição, normas de conduta, padrões éticos, etc...), e o outro de caráter mais micro-analítico representado pelas instituições de governança (mercados, firmas, agências, alianças).

Essa primeira vertente é identificada com o trabalho de Douglas North (2008) cujo cerne é o estudo da mudança institucional, apoiada na relação entre as organizações e o ambiente institucional. As organizações representam grupos de indivíduos atados por interesses comuns que, ao mesmo tempo, alteram e são influenciados pelo conjunto das instituições vigentes.

Segundo North⁴⁷ (2008, p.5, tradução) “the major role of institutions in a society is to reduce uncertainty by establishing a stable (but not necessarily efficient) structure to human interaction.”

Schimid (2004) afirma que as instituições representam conjuntos de conexões ordenadas entre pessoas ou agentes com o objetivo de definir seus direitos, sua exposição aos direitos dos outros, seus privilégios e suas responsabilidades. Essas instituições estão localizadas em diferentes níveis e são interdependentes de modo que se forem amplamente compartilhadas e estáveis evoluem.

Segundo Brousseau & Glachant (2002) o ambiente institucional cumpre duas funções principais; 1) prevê um conjunto básico de regras coordenativas que liberam os agentes de despender tempo com a construção de tais regramentos. Os agentes econômicos podem contar com, por exemplo, o arcabouço jurídico prévio para a

⁴⁷ O papel mais importante das instituições em uma sociedade é reduzir a incerteza, ao estabelecer uma estrutura estável para a interação humana, ainda que não necessariamente eficiente (NORTH, 2008, p.5).

formação de variados tipos de sociedades; e 2) o ambiente institucional empresta credibilidade à aplicabilidade das sanções necessárias à garantia do cumprimento dos contratos. Já existem sanções garantidas pelo próprio ambiente institucional.

A segunda corrente da NEI, de caráter microanalítico, conhecida por Economia dos Custos de Transação – ECT -, aborda a governança baseada nas regras contratuais desenhadas pelos agentes econômicos como forma de gerenciar as suas transações comerciais. Para essa corrente, a unidade principal de análise é a transação. Isto porque, segundo Commons⁴⁸⁴⁹ (1932 *apud* Williamson, 2002, p.53), a transação reúne em seu bojo de modo concomitante os princípios do conflito, mutualidade e ordem.

4.3.3 - A Organização como adaptação

A NEI incorpora o pensamento de Chester Barnard (1979), teórico da organização, segundo o qual o estudo da organização formal é importante e que o principal tema ligado ao estudo da organização é o problema da adaptação a circunstâncias mutantes. A organização é, portanto, um instrumento para se adaptar a um ambiente incerto. Dessa forma,

confronted with a continuously fluctuating environment, the survival of an organization depends upon the maintenance of an equilibrium of complex character [...] this calls for readjustment of processes internal to the organization [...], whence the center of interest is the processes by which adaption is accomplished⁵⁰ (BARNARD⁵¹, 1938 *apud* WILLIAMSON, 1996, p.31, tradução).

⁴⁸ Commons, J. R. The problem of correlating law, economics and ethics. *Wisconsin Law Review* 8: 3-26, 1932.

⁵⁰ Confrontado com um ambiente em permanente estado de mudança, a sobrevivência de uma organização depende da manutenção de um equilíbrio de caráter complexo [...] isso requer um reajustamento dos processos internos da organização [...], assim o centro do interesse refere-se aos processos por meio dos quais se alcança a adaptação (BARNARD, 1938 *apud* WILLIAMSON, 1996, p.31).

⁵¹ Barnard, C. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

Trata-se de compreender como as partes engajadas em contratos podem se adaptar efetivamente ante distúrbios no ambiente econômico. Isso implica a necessidade de se desenhar estruturas contratuais – arranjos institucionais - nas quais os agentes depositem confiança mútua de modo a apoiar uma adaptação de tipo cooperativo.

4.3.4 - Os pressupostos comportamentais

A NEI está assentada em dois pressupostos comportamentais, quais sejam: a racionalidade limitada dos agentes econômicos e o oportunismo. Tais pressupostos estão baseados na visão de Knight⁵²⁵³ (1965 *apud* Williamson, 1996, p.55, tradução) segundo a qual “[...] the study of economic organization needed to be informed by an appreciation for “human nature as we know it.”

Quanto ao primeiro pressuposto, Simon (1971, p.84-85) afirma que:

o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam sua ação, e ligeira percepção das regularidades dos fenômenos e das leis que lhes permitiram gerar futuras conseqüências com base no conhecimento das circunstâncias atuais [e conclui] a racionalidade completa é limitada pela ausência de conhecimento.

A limitação cognitiva a que estão sujeitos os agentes econômicos representa um ambiente completamente distinto do modelo clássico, caracterizado pela racionalidade espelhada no pleno acesso às informações, e, portanto, com sérias conseqüências para os agentes econômicos. Com efeito,

[...] given the constraints affecting the availability of information and human cognitive capacity, each decision-maker has only partial understanding of the options extant in society, and it is no longer possible to assume that each person knows everything about current technological alternatives, the nature

⁵² O estudo da organização econômica necessita de ser apreciado com base na natureza humana tal como esta se apresenta (KNIGHT, 1965 *apud* WILLIAMSON, 1996, p.55).

⁵³ Knight, F. H. Review of Melville J. Herskovits' *Economic Anthropology*. *Journal of Political Economy* 49 (August): 615-41.

and availability of all productive resources, the existence and true properties of every commodity in the system, etc. What takes place, in short, is a fundamental shift to a distinctive new economic environment – the “neoinstitutional” environment. And, as TCE has also noted, this new more distinctive environment is a quite special one characterized by widespread uncertainty, asymmetrical information, opportunistic behavior, and many other “frictional” features not found in the orthodox neoclassical system⁵⁴(FURUBOTN, 2002, p.75, tradução).

Ainda conforme Simon (1971, p.107) “é somente pelo fato de o ser humano ser limitado em conhecimento, capacidade de pré-visão, habilidade e tempo, que as organizações são investimentos úteis para o alcance dos objetivos humanos.”

As duas principais lições, segundo Williamson (1996) desse pressuposto comportamental para a ECT são: 1) a organização econômica tem como objetivo central economizar em termos de limitação da sua racionalidade; e 2) **os contratos** firmados entre os agentes econômicos **são inevitavelmente incompletos** do que se depreende que o estudo da governança ex-post é central para o entendimento da organização.

Para Furubotn (2002), em face de um ambiente caracterizado pela incerteza e capacidade cognitiva limitada, o agente econômico age o tempo todo como um “*entrepreneur*”, ou seja, como um empreendedor, e não como um administrador totalmente informado que toma as melhores decisões em razão do seu conhecimento de informações completas. O empreendedor é nesse sentido alguém que precisa fazer apostas diante de tais características do ambiente econômico em que se insere.

A ECT sustenta que o estudo das estruturas que facilitam o preenchimento de lacunas contratuais, resolução de conflitos, adaptação e outros similares, faz parte do problema da organização econômica e as instituições constituem o elemento chave para lidar com esses buracos decorrentes da limitação cognitiva dos atores.

⁵⁴ Dadas as limitações que afetam a disponibilidade da informação e a capacidade cognitiva dos seres humanos, cada agente possui entendimento apenas parcial quanto às opções existentes na sociedade de sorte que não é possível pressupor que cada indivíduo conheça tudo sobre as alternativas tecnológicas existentes, a natureza e disponibilidade de todos os recursos produtivos, a existência e as propriedades verdadeiras das *commodities* em um dado sistema, etc... Toma lugar um novo ambiente institucional. E, conforme observado pela Economia dos Custos de Transação, esse novo ambiente distinto é caracterizado por incerteza generalizada, assimetria de informação, comportamento oportunista, e outras características referentes à fricção das transações não encontradas na ortodoxia econômica (FURUBOTN, 2002, p.75).

O segundo pressuposto comportamental incorporado pela ECT refere-se ao oportunismo. Os agentes buscam seu próprio interesse e estão dispostos, portanto, a tratar o uso da informação disponível de modo seletivo e distorcivo para ludibriar suas contrapartes (WILLIAMSON, 2006).

Assim, para Williamson⁵⁵ (1996, p.56, tradução) “calculated efforts to mislead, disguise, obfuscate, and confuse are thus admitted. This self-interest-seeking attribute is variously described as opportunism [...]”.

A importância da análise desses pressupostos reside sobre os efeitos decorrentes de quebras contratuais pelos agentes, ou seja, sobre a conseqüente perda de valor econômico resultante para as partes envolvidas nas transações. Os agentes podem jogar com o acesso a informações privilegiadas e, em face da racionalidade limitada de suas contrapartes, praticar o logro.

A NEI, segundo Williamson (1996), sustenta que esforços *ex-ante* para escanear os agentes econômicos em termos de credibilidade e, ainda mais, salva-guardas para impedir o oportunismo assumem significância econômica à medida que os riscos do oportunismo são considerados.

A governança *ex-post* também é importante como mecanismo adaptativo posterior ao contrato. Trata-se de construir instituições como ferramentas de adaptação pós-contrato capazes de garantir a integridade e a continuidade das transações, ao minimizar o prejuízo decorrente de atos oportunistas.

Com efeito, a estrutura de governança diz respeito às instituições utilizadas no desenho dos contratos com o objetivo de minimizar os riscos decorrentes dos pressupostos comportamentais e maximizar os ganhos resultantes do esforço cooperativo entre as partes (WILLIAMSON, 1996).

⁵⁵ Esforços calculados para iludir, disfarçar, enganar, confundir são admitidos. Este atributo referente à busca do auto-interesse é descrito como oportunismo [...] (WILLIAMSON, 1996, p.56).

O conceito de governança vai ao encontro do propósito da formação da organização econômica, segundo Barnard (1979) qual seja: o da adaptação a circunstâncias mutantes. A organização é, portanto, um instrumento para se adaptar a um ambiente complexo caracterizado pela permanente flutuação, para o que se utiliza de instituições que maximizam a racionalidade dos agentes e intentam reduzir o seu oportunismo, objetivando a garantia da continuidade das transações sob uma perspectiva cooperativa “ganha-ganha”.

Nesse sentido o contrato representa uma ordem privada em que as regras são institucionalizadas pelos atores econômicos com a finalidade de maximizar os ganhos, ao mesmo tempo minimizando os riscos de impasses e quebras contratuais (BEGNIS *et al*, 2007).

A importância da ordem privada se deve ao fato de em muitas instâncias os participantes poderem deliberar soluções mais satisfatórias para as suas disputas do que profissionais condicionados a aplicar regras gerais com base em conhecimento limitado acerca do litígio (GALANTER⁵⁶, 1981 *apud* WILLIAMSON, 2002, p.52).

4.3.5 - Especificidade dos ativos, dependência bilateral e transformação fundamental

Segundo Begnis *et al* (2007) a NEI está focada em problemas que envolvem dependência bilateral entre os agentes. Por sua vez, essa dependência bilateral está ligada ao conceito de especificidade de ativos.

Esse conceito diz respeito ao grau em que um ativo pode ser reutilizado em outros usos alternativos sem sacrificar o seu valor produtivo. Desse modo quanto maior for a impossibilidade de reutilização do ativo em outras atividades, maior será a

⁵⁶ Galanter, M. Justice in Many Rooms: Courts, Private Ordering, and Indigenous Law. *Journal of Legal Pluralism* 19: 1-47.

sua especificidade e maiores as perdas decorrentes do término da transação envolvendo tal ativo (WILLIAMSON, 1996).

Um dos problemas principais que podem surgir em transações envolvendo ativos específicos⁵⁷ em relacionamento diz respeito ao oportunismo ou *hold up*. Assim, segundo Besanko *et al* (2006, p.149):

uma empresa explora seu parceiro de negócios tentando renegociar os termos de uma transação. Uma empresa pode lucrar explorando seu parceiro de negócios, quando os contratos são incompletos (assim permitindo violação) e quando a transação gera quase-rendas para seu parceiro de negócios.

O problema do *hold up* está ligado, por sua vez, ao conceito de quase-rendas. Segundo Besanko *et al* (2006, p.149) “[...] a quase renda nos diz sobre a possível magnitude do “*hold up problem*”, um problema que pode surgir quando há ativos específicos em relacionamento [...]”.

Disso decorre a possibilidade de perdas econômicas em virtude de comportamentos oportunistas e a necessidade de desenvolver um sistema de governança que possa lidar com esse problema. As quase-rendas representam a diferença entre o lucro que se obteria em uma transação sem um oportunismo da contra-parte e o preço adquirido com base no segundo uso ao qual foi destinado o ativo após o *hold up* do parceiro comercial.

Williamson⁵⁸ (1996, p.59) ainda considera como características que permeiam e influenciam o modo de governança adotado a incerteza e a frequência das transações. No entanto, é enfático ao mencionar a especificidade dos ativos como

⁵⁷ Segundo Besanko *et al* (2006, p.145) ativos específicos em relacionamento são aqueles feitos para apoiar determinada transação para cujo segundo uso existe uma perda econômica em virtude da adaptação para a nova transação. “Isso implica que os investimentos em ativos específicos em relacionamento prendem as partes à relação, em certo grau.” Existem 4 tipos de especificidade de ativos em relacionamento, a saber: especificidade de localização, de ativo físico, de ativos dedicados e de ativo humano.

⁵⁸ Muitas das implicações refutáveis da Economia dos Custos de Transação assentam-se de modo crítico nessa última (WILLIAMSON, 1996, p.59).

característica determinante; “[...] many of the refutable implications of transaction cost economics turn critically on this last.”

A especificidade dos ativos gera uma dependência bilateral entre os agentes econômicos o que, segundo Williamson (1996), guarda relação com o conceito de transformação fundamental.

A transformação fundamental ocorre quando há um enxugamento no número de participantes envolvidos em uma transação econômica. Essa diminuição do número de agentes ocorre em face do aumento da especificidade dos ativos transacionados.

Assim uma governança via mercado, caracterizada por ativos do tipo *commodities* e grande número de agentes econômicos, em que a identidade é pouco importante para a continuidade da transação, transforma-se em uma relação econômica composta por poucos agentes.

Com efeito, o aumento da especificidade dos ativos impõe a aproximação entre os agentes, com o aumento da importância da identidade entre as partes para a continuidade da transação, exigindo uma constante coordenação da relação econômica (WILLIAMSON, 1996).

A formação do CCAB compreende a adoção de instituições que materializam um acordo de cooperação entre os membros do grupo com a finalidade de responder às circunstâncias flutuantes, não somente do ambiente econômico, mas também do ambiente climático, que lhe são caras. O objetivo é adaptar-se para permanecer na atividade.

A finalidade última é construir uma governança que lhe possa aumentar a racionalidade econômica e diminuir o oportunismo em duas dimensões: entre os membros do próprio grupo, como fator de coesão e estabilidade da organização –

requisito para o seu crescimento e continuidade na atividade -, e da indústria de defensivos com relação aos produtores agrícolas, membros do CCAB.

Considerando-se a estrutura de mercado da indústria de defensivos agrícolas, o CCAB representa uma tentativa de forjar a “transformação fundamental” em Williamson (1996), diminuindo o número de agentes concentrados no pólo referente aos produtores agrícolas, do que parece decorrer um aumento do grau de especificidade dos ativos na medida em que essa relação econômica assume um contorno de maior dependência bilateral.

4.3.6 - Os modos de governança

As características das transações dão origem a três modos de governança distintos: mercados, hierarquia e arranjos híbridos.

A governança via mercado corresponde ao modelo clássico da teoria econômica em que o preço é o instrumento que coordena as transações entre os agentes. Segundo Williamson (1996) nesse tipo de governança não há qualquer relação de dependência entre os agentes em virtude das propriedades dos ativos transacionados. Como consequência, essas transações são altamente monetarizadas. O mercado de *commodities* agrícolas pode ser considerado um exemplo desse tipo de governança.

Na governança via mercado, a propriedade dos ativos transacionados não exige constantes adaptações entre os agentes de sorte que a identidade destes não é importante. Além disso, o mercado provê incentivos mais eficientes para a produção, gerando economias de escala e escopo, eliminando os custos decorrentes do controle interno. No entanto, ressalte-se, não é mais eficiente do que a governança hierárquica em termos de adaptabilidade (WILLIAMSON, 1996).

A governança hierárquica representa uma alternativa à governança de mercado. Trata-se de uma estrutura gerencial-administrativa assentada em instituições que internaliza as transações realizadas anteriormente entre dois ou mais agentes econômicos, centralizando-as sob um único controle. Isto em virtude de o ativo transacionado impor uma relação de dependência em um grau tal que comportamentos oportunistas de uma das partes comprometem o desempenho econômico da outra. Com efeito, o que antes representava uma coordenação entre dois ou mais agentes, agora é realizado internamente por uma firma apenas. Uma aquisição ou fusão constitui bom exemplo dessa governança.

A governança hierárquica é mais eficiente em termos de adaptabilidade que as demais, pois, segundo Williamson (1996), provê controles administrativos dentro da firma, via poder de imposição (Fiat), resolução de conflitos internamente e poder de definição e implementação das estratégias da empresa, o que lhe permite um grau maior de adaptação às condições do ambiente econômico. No entanto, é menos eficiente em termos de incentivo e custos burocráticos, principal virtude do mercado.

4.3.7 - Os Híbridos

A governança híbrida representa uma abordagem alternativa a esses dois modos de governança. Dessa forma,

[...] the hybrid mode is located between market and hierarchy with respect to incentives, adaptability, and bureaucratic costs. As compared with the market, the hybrid sacrifices incentives in favour of superior coordination among the parts. As compared with the hierarchy, the hybrid sacrifices cooperativeness in favor of greater incentive intensity [...] franchising is an example of this last⁵⁹ (Op.cit., p.107, tradução).

⁵⁹ [...] o modo híbrido está localizado entre o mercado e a hierarquia no que tange aos incentivos, capacidade de adaptação e custos burocráticos. Quando comparado com o mercado, o híbrido sacrifica os incentivos em favor de uma coordenação superior entre as partes. Quando comparado à hierarquia, o híbrido sacrifica a cooperação em favor de uma intensidade maior dos incentivos [...] o franchising é um bom exemplo (WILLIAMSON, 1996, p.107).

A governança híbrida compreende contratos de longo prazo, franchising, joint-ventures, alianças horizontais ou verticais, enfim, qualquer tipo de relacionamento que envolva um grau de coordenação maior entre os agentes com um objetivo determinado, sem implicar a internalização das transações, tampouco transações via mercado.

Para Abrahamsen & Scroggs, (1957) integração horizontal constitui um grupo de unidades de negócios similares sob um mesmo controle administrativo, porém sem perda de autonomia pelos participantes. A integração horizontal representa a base para a apropriação de ganhos relevantes por meio da diversificação das atividades e posterior integração vertical.

A necessidade de integração horizontal entre as cooperativas resulta do ambiente institucional global atual. Desse modo,

la necesidad de la intercooperación, o sea que las cooperativas deben colaborar unas con otras, para complementarse y no competir, viene impuesta también por las reglas de la economía de escalas, que en el sector agroalimentario y la distribución están alcanzando niveles de concentración de empresas y cotas de mercado que deberían ser preocupantes ⁶⁰(GARCIA, 1991, p.25, tradução).

Corroborando esse pensamento, Abrahamsen & Scroggs (1957) também afirmam que a onda crescente de integração, horizontal e vertical, torna-se irresistível entre as cooperativas à medida que a economia é dominada por organizações industriais de larga-escala.

Segundo Garcia (1991) o agrupamento de cooperativas se justifica pela necessidade de melhora em três aspectos fundamentais: administração, produção e comercialização.

⁶⁰ A necessidade de intercooperação, ou seja, que as cooperativas devem colaborar umas com as outras, para complementarem-se em vez de competir, impõe-se pelas regras das economias de escala que, no setor agroalimentar e de distribuição, estão alcançando níveis de concentração empresarial e de cotas de mercado que são preocupantes (GARCIA, 1991, p.25).

1. Quanto à administração, é possível realizar importantes economias com a contratação de profissionais especializados em mercado e gestão, cujo preço quando diluído pelo grupo de cooperativas cai significativamente, além das economias proporcionadas pelo acesso a informações relevantes.

2. A intercooperação pode significar igualmente economias não desprezíveis para os custos de produção em virtude de compras em grandes volumes.

3. Quanto à comercialização, o agrupamento de cooperativas viabiliza a realização de economias de escopo, mediante a reunião de portfólio de produtos, o que associado ao aumento do volume possibilita melhores condições de negociação com as redes varejistas ou mesmo a constituição de redes próprias de comercialização. É possível a realização de economias de escala na contratação de serviços de logística, bem como o desenvolvimento de marca em virtude da diluição dos custos pelas cooperativas que integram o grupo.

Abrahamsen & Scroggs⁶¹ (1957, p.361, tradução) também enfatizam o poder das alianças horizontais entre cooperativas no sentido de “[...] to achieve the advantage of mass buying power and advantages in cost reduction through large volume operations.”

Dentro desse contexto merece destaque o que Lynch⁶² (1993, p.17, tradução) chama de “[...] *procurement as strategic weapon*.” Em um ambiente de acirramento da competição, assiste-se a um processo de estreitamento das relações com os fornecedores em virtude do reconhecimento do seu valor estratégico para o aumento da competitividade. A redução dos preços dos insumos utilizados no processo de produção pode ser um fator de competitividade relevante, daí porque se falar no poder estratégico das compras.

⁶¹ Alcançar as vantagens decorrentes do poder de compras em massa e de redução dos custos por meio de operações em grandes volumes (ABRAHAMSEN & SCROGGS, 1975, p.361).

⁶² Compra enquanto arma estratégica (LYNCH, 1993, p.17).

4.3.8 - Tipologia dos híbridos

Para Lynch (1993) existem alguns tipos específicos de alianças que merecem destaque:

Alianças estratégicas – são alianças informais e a mais básica de todas cujas características incluem: 1) operações coordenadas de modo estreito como treinamento e desenvolvimento de produto, contratos de longo prazo baseados não só em preço, mas em qualidade; 2) interesse mútuo no futuro do parceiro; 3) orientação estratégica de longo prazo; 3) contato freqüente entre os executivos de nível hierárquico superior das empresas; 4) relações recíprocas compartilhando pontos fortes e informações; e 5) gerenciamento compartilhado com base na colaboração e não na hierarquia;

Parcerias de capital (*equity partnerships*) – incluem, além das características anteriores das alianças estratégicas: 1) participações minoritárias de capital, de 5 a 15%, com prerrogativa de compra de ações; e 2) *joint ventures* que estabelecem uma terceira entidade formal independente, mas cujo nível operacional permanece restrito aos seus membros.

Franchise alliances – são parcerias em que os agentes estão ligados por meio de acordos de licenciamento. O exemplo clássico é a franchising com múltiplos licenciamentos em diferentes regiões geográficas. Esses acordos compreendem direitos de vender ou distribuir serviços e produtos, geralmente com a obrigação do franqueado de comprar esses bens do franqueador e licenças que incluem assistência de longo-prazo, mais o acesso a novos produtos e tecnologias futuras. Williamson (1996) considera a franchising um caso típico de governança híbrida.

Joint ventures – são alianças formais que unem uma ou mais organizações e que resultam: 1) na criação de uma nova empresa com operação conjunta; 2) na alocação de participações de capital, responsabilidades, riscos financeiros a cada

um dos participantes, porém preservando sua autonomia; e 3) formação de uma equipe específica para o gerenciamento dos negócios conjuntos. No mesmo sentido, Smiley & Mariti (1996, p.281) conceituam *joint venture* como um acordo no qual dois parceiros independentes constituem legalmente uma terceira empresa.

Para Ferraz (2001) existem duas categorias de *joint ventures*, quais sejam: uma em que o acordo entre as partes não dá origem a uma nova pessoa jurídica denominada *unincorporated joint venture* e outra em que o acordo entre as partes origina um novo ente jurídico, denominada *corporated joint-venture*.

Ambos os arranjos são formais, mas no caso da *unincorporated joint-venture* tem-se um acordo entre as partes para a coordenação de alguma atividade específica com registrado em cartório. Neste caso a sociedade não pode praticar atos de comércio em nome próprio. No caso da *corporate-joint-venture*, em que se origina uma nova entidade jurídica, o contrato é registrado na junta comercial e aí, sim, a sociedade atua comercialmente em nome próprio. Destaque-se ainda que as *joint-ventures* podem ser formadas por prazo determinado e/ou indeterminado. De modo resumido,

“the *joint venture* concept involves the creation of a new, separate, organizational entity, jointly owned and controlled by the parent organizations. This new entity, jointly owned and controlled by the parent organizations. This new entity can incur debt, sign contracts, or undertake other activities in its own name, and without consequence to the financial or legal position of the parents, except to the extent of their investment in the *joint venture*. Other types of joint activities, on the other hand, may not necessarily involve the creation of a separate organizational entity”⁶³(PFEFFER & NOWAK 1996, p.387, tradução).

Esses autores testaram seis hipóteses sobre a formação de *joint-ventures* utilizando dados do *Federal Trade Commission* no período de 1960 a 1971. Dentre essas

⁶³ O conceito de joint-venture envolve a criação de uma nova entidade organizacional, separada, de propriedade e controle conjunto pelas organizações co-venturadas. Esta nova entidade pode tomar financiamentos, assinar contratos ou assumir outras atividades em seu nome, sem consequência financeira ou legal para os membros participantes, a não ser até o limite de participação de cada uma no capital da joint-venture. Por outro lado, há outros tipos de atividades conjuntas que não necessariamente envolvem a criação de uma entidade organizacional em separado (PFEFFER & NOWAK,1996, p.387).

hipóteses uma é especialmente oportuna para explicar o surgimento de uma *joint-venture* para efeitos deste trabalho.

Segundo os autores existe uma correlação altamente positiva entre a formação de *joint-ventures* envolvendo uma interdependência na compra de insumos e o grau de concentração da indústria fornecedora desses ativos. Dessa forma, quanto maior esse grau de concentração na indústria fornecedora maior o estímulo à formação de *joint-ventures* entre os agentes dependentes desses insumos (PFEFFER & NOWAK, 1996).

4.3.9 – Objetivo das alianças

Segundo Lynch (1993) as alianças são criadas quando duas organizações reconhecem fraquezas que podem ser complementadas pelas forças da outra organização. As organizações devem se engajar em alianças para: 1) atingir objetivos estratégicos; 2) reduzir o risco, aumentando a possibilidade de ganhos; e 3) potencializar recursos que são preciosos.

As alianças e parcerias permitem ainda segundo esse autor:

- Sinergias, ao combinar as forças das empresas envolvidas;
- Divisão dos riscos, permitindo às companhias captar oportunidades que de outra forma seriam arriscadas demais;
- Transferência de tecnologias entre as firmas;
- Aumento das vendas, ao ganhar inteligência de mercado, acesso a mercados maiores em virtude de novos canais de distribuição e proximidade com os consumidores, o que permite auxílio no planejamento de novos produtos;
- Ajustamento mais rápido às mudanças tecnológicas pelo melhor acesso a informações de mercado; e

- Aumento do poder de negociação junto aos fornecedores em virtude dos volumes negociados.

O CCAB é uma aliança horizontal entre cooperativas cuja governança situa-se algo entre o mercado e a hierarquia. Isto porque o grupo parece ter alcançado uma situação que lhe permite uma relação diferente com a indústria de defensivos da que viceja no mercado com os demais produtores agrícolas graças à sua massa crítica de negócios, manifesta principalmente no seu poder de compras, e ao acesso a informações estratégicas decorrentes de uma estrutura de governança que incorpora em sua estrutura organizacional profissionais de mercado.

O CCAB, enquanto arranjo híbrido, incorpora as vantagens resultantes da associação entre as cooperativas acionistas, sem sacrificar, no entanto, a liberdade destas últimas. Trata-se de uma *joint venture* com a finalidade de alcançar objetivos estratégicos.

4.4 – Liderança, Empreendedorismo e Confiança

Para Vergara (1999, p.74) “liderança é a capacidade de exercer influência sobre pessoas.” Para Shartle ⁶⁴(1956, p.106, tradução) “[...] leadership act is one which results in others acting or responding in a shared direction.”

Para Fiorelli (2008, p.200) “sem liderança, não há organização.” A organização pressupõe, portanto, capacidade de liderança que, por sua vez, está ligada ao equilíbrio entre os interesses pessoais do líder e aqueles identificados como sendo os do grupo. Dessa forma, a lógica cognitiva do líder não é a de simplesmente maximizar o seu interesse pessoal, mas o de incorporar o interesse maior do grupo.

⁶⁴ Liderança é algo que resulta em outros agindo ou respondendo em uma direção comum (SHARTLE, 1956, p.106).

O líder exerce papel coordenador e sua eficácia está ligada à sua capacidade de motivação dos que estão sob sua liderança no sentido do compartilhamento de uma visão que contemple o alcance de objetivos mútuos. Dessa forma o sucesso do líder está ligado ao seu poder de influenciar a cooperação por parte dos seus seguidores. Segundo Knowles & Saxberg⁶⁵ (1994, p.137, tradução), “the leader has been viewed as one who functions as a catalyst for cooperation and communication and as one who performs the role of change agent in relation to the members of the organization.”

A postura teórica mais recente acerca da liderança enfatiza a importância de o estilo do líder atender às expectativas do seguidor, bem como à situação que está sendo enfrentada. Dessa forma existe uma ligação entre liderança e motivação no sentido da capacidade do líder identificar e unificar os interesses individuais e do grupo, enfatizando a importância da ação coletiva diante das circunstâncias vigentes. Essa é a corrente transformacional da liderança.

Neste trabalho adotamos a corrente transformacional da liderança em vez da corrente transacional. Esta compreende uma troca entre líderes e seguidores na qual o primeiro oferece recompensas na forma de dinheiro, prestígio, etc. Aquela baseia-se na identificação entre os interesses entre líder e liderados. Assim, para esta corrente, o líder é o idealizador da visão de futuro capaz de inspirar a cooperação dos liderados (BRYMAN, 2004).

Um aspecto importante ressaltado por Shartle (1956) faz alusão à ligação entre o conceito de liderança e o desempenho eficiente do líder. Este então é capaz de influenciar os seus seguidores quanto a uma visão de futuro, inspirando-lhes credibilidade pelos resultados que já alcançou.

⁶⁵ O líder é visto como um catalisador da cooperação e comunicação e representa o agente da mudança na organização (KNOWLES & SAXBERG, 1994, p.137).

Barnard (1979) ao analisar a importância da comunicação dentro das organizações menciona o papel do líder como o centro irradiador das informações para os membros da organização. Com efeito, a comunicação é fator decisivo para o grupo e ao líder cabe o desempenho dessa função. Na mesma direção, para ⁶⁶Knowles e Saxberg (1994, p.87, tradução), “leadership involves gaining another’s cooperation through the communication process.”

Cumprido introduzir brevemente o conceito de empreendedor para a discussão dos resultados apresentados neste trabalho. O sistema capitalista acentua o aspecto individual mediante o sistema de recompensas e sanções que lhe são inerentes. Dessa forma, ele motiva e recompensa a competência, a energia e o poder excepcional do trabalho. Assim, segundo Peyreffite (1999, p.412), o capitalismo:

dá prosseguimento, com rapidez inexorável, às promessas de riqueza ou às ameaças de ruína que sancionam a boa ou má observação de suas regras de conduta. Essas promessas são suficientemente fortes para atrair inteligências excepcionais e para identificar o sucesso com o êxito nos negócios.

O empreendedor, segundo Schumpeter⁶⁷ (1942 *apud* Valadares *et al*, 2010), é o motor do sucesso empresarial e personifica o poder excepcional do trabalho e da energia visando à obtenção das recompensas ensejadas pelo capitalismo, ou seja, os lucros impressionantes. Nesse mesmo sentido, Hashimoto (2006) considera o empreendedor como um protagonista e um inovador.

O trecho abaixo retrata a importância do empreendedor-empresário na sociedade capitalista:

Mas rendamos ao empresário a homenagem que lhe é devida. Se Schumpeter o descobriu para colocá-lo no centro de qualquer explicação, é porque ele de fato é **personagem nova** – o criador de uma sociedade nova, **por todos os riscos**

⁶⁶ Liderança envolve a conquista da cooperação alheia pelo poder da comunicação (KNOWLES & SAXBERG, 1994, p.87).

⁶⁷ Schumpeter, J. A. Capitalismo, socialismo e democracia. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

que assume, por todas as inovações que se atreve a promover, por toda a riqueza que cria, por todas as reações em cadeia que provoca (PEYREFFITE, 1999, p.415, grifo meu).

Se o líder é alguém que agrega, que torna o grupo coeso, o empreendedor é alguém que arisca, que aposta em razão das possibilidades de ganho vislumbradas no sistema capitalista. Podem estar presentes, ambos, na mesma pessoa, mas isso não é necessário para que o empreendimento seja bem-sucedido. Logo, podem os dois pertencer ao mesmo grupo e cumprir suas respectivas funções com o objetivo de alcançar as metas determinadas.

De volta à questão da liderança, destaque-se que esta envolve necessariamente as relações inter-pessoais entre o líder e os seus seguidores com base em relações de confiança recíproca e abertura, apoiando as bases sinérgicas para a cooperação. Dessa forma,

Cooperation is based upon mutual feelings of trust, friendship, attachment, and interest between individuals. For both parties, these feelings are a result of and are augmented by self-awareness and sensitivity to each other and to the situation requiring cooperation ⁶⁸(KNOWLES & SAXBERG, 1994, p.89, tradução).

Três fatores importantes estimulam, portanto, a cooperação entre líderes e liderados: a situação ou ambiente em que ambos encontram-se inseridos, a confluência de interesses no sentido de serem compatíveis com os objetivos da organização e a confiança como valor de ligação entre os agentes.

A confiança desempenha importante papel no desenvolvimento das organizações. Confiança pode ser entendida segundo Mayer⁶⁹ *et al* (1995 *apud* Wageningen University, 2007) como a propensão de uma parte em assumir uma postura

⁶⁸ A cooperação está fincada sobre sentimentos mútuos de confiança, amizade, ligação e interesses entre os indivíduos. Para as partes envolvidas, esses sentimentos resultam e são intensificados a partir da autoconsciência e sensibilidade recíproca à situação que requer a cooperação (KNOWLES & SAXBERG, 1994, p.89).

⁶⁹ Mayer, R. C., J. H. Davis, *et al.* An integrative model of organizational trust." **The Academy of Management Review** 20(3): 709-734, 1995.

de vulnerabilidade ao oportunismo de outra parte baseada na expectativa de que esta última agirá em seu benefício, independente da sua habilidade para monitorar e controlar a contraparte.

Esse conceito traz implícita a idéia de vulnerabilidade de uma das partes e a disposição para assumir o risco de ingressar em uma relação. Confiar significa que não se despende tempo em escanear a parte sobre a qual recai a confiança. O conceito de confiança implica, portanto, vulnerabilidade e incerteza, do contrário seu estudo seria vazio, segundo Mayer *et al* (1995 *apud* Wageningen University, 2007). Como consequência, tem-se então que:

[...] trust can only increase gradually through being tested in situations of reciprocal interdependency and not being broken. Once broken, trust is very hard to mend. So there is a time dimension related to trust, first, because the risk is accepted and the experience comes later and secondly, because trust may grow with the maturity of the relationship ⁷⁰(Op.cit., p.10, tradução).

Hofstede⁷¹ (2006 *apud* Wageningen University, 2007) introduz 2 tipos de conceito de confiança, quais sejam: o de confiança intrínseca e o de confiança coercitiva. A primeira refere-se à confiança espontânea que sentimos em relação a uma pessoa. Esse tipo de confiança corresponde aos instintos naturais de sociabilidade humana e com o passar do tempo, na medida em que não é rompida, desenvolve-se e aprofunda-se.

O segundo tipo concerne à confiança depositada em alguém com quem não se possui laços de amizade ou qualquer outra relação de maior proximidade, mas que se sabe que essa é a melhor opção se essa pessoa em quem se confia corresponde à confiança que lhe foi depositada. Trata-se da confiança coercitiva.

⁷⁰ [...] a confiança só pode aumentar de modo gradual, sendo testada em situações de interdependência sem a sua quebra. Uma vez quebrada, é muito difícil de ser resgatada. Tem-se então uma dimensão temporal relacionada à confiança, primeiro porque o risco é aceito e a experiência só vem depois, e, segundo porque a confiança pode crescer com a maturidade da relação (WAGENINGEN UNIVERSITY, 2007, p.10).

⁷¹ Hofstede, G. J. (2006). Intrinsic and enforceable trust: A research agenda – trust and risk in business networks, University of Bonn – ILB-Press, Bonn: 15-24, 2006.

A confiança coercitiva incorpora elementos contratuais como cláusulas punitivas de comportamentos oportunistas, bem como a utilização de terceiras-partes como atores que garantem o cumprimento das promessas assumidas. A justiça arbitral e as organizações certificadoras correspondem a exemplos desses agentes.

Nesse mesmo sentido, Das e Teng⁷² (1998 *apud* Begnis, 2007) afirmam que as firmas tendem a ser mais confiantes em seus parceiros de negócio quando existe um nível adequado de controle.

Nooteboom⁷³ (2002 *apud* Wageningen University, 2007) faz a distinção entre o controle baseado nos incentivos representados por recompensas, como o ganho de reputação pelos agentes, esquemas de bonificação e preços por qualidade diferenciada, e o controle assentado em punições. Essas punições podem ser aplicadas por um contrato, uma lei ou em uma relação hierárquica.

Importa ressaltar o papel da reputação como fonte de confiança nas relações econômicas. Dessa forma, segundo ⁷⁴(Wageningen university, 2007, p.10, tradução):

an untrustworthy behaviour puts one's reputation at risk. Fear of losing a reputation is the best enforcer of trustworthiness. According to the Global Risk Management Survey 2007 by Aon, damage to the reputation is one of the most frequently noted risk concerns. While intangible, reputation is one the most important corporate assets and also one of the most difficult to protect; it takes years to build but it can be destroyed overnight.

⁷² DAS, T. K.; TENG, B. Betwen trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.

⁷³ Nooteboom, B. Trust: forms, foundations, functions, failures and figures. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd., 2002.

⁷⁴ Um comportamento indigno de confiança coloca em risco a reputação de quem lhe deu causa. O medo de perder essa reputação é o melhor recurso garantidor do ato de confiar. De acordo com o survey sobre risco gerencial global realizado pela Aon em 2007, o risco da reputação arranhada é uma das preocupações mais freqüentes. Enquanto ativo intangível, a reputação é um dos ativos corporativos mais importantes e também um dos mais difíceis de serem protegidos; levam-se anos para construir e pode-se destruí-lo da noite para o dia (Op.cit., p.10).

Bucley & Casson (1996) apontam a importância da cooperação como pré-requisito dos ganhos prováveis em grupos pequenos, coesos e estáveis e afirmam que o auto-controle do logro por parte dos participantes do grupo é a base da confiança. A proximidade entre os membros do grupo, segundo esses autores, promove a cooperação e a facilidade de disseminação de valores morais.

Por último, a confiança contribui para a diminuição dos custos nas transações, pois, constitui uma base para a cooperação entre os indivíduos. Kale, Singh & Perlmutter⁷⁵ (2000 *apud* Begnis, 2007), por exemplo, afirmam que o capital relacional, alicerçado na confiança mútua e na interação em nível individual entre os parceiros de uma aliança, constitui o alicerce para o aprendizado e transferência de *know-how*. Nesse sentido, o capital relacional barra o comportamento oportunista dos parceiros da aliança e previne os vazamentos de conhecimentos críticos.

O processo de formação do CCAB envolve aspectos importantes ligados aos conceitos de empreendedorismo, liderança e confiança cuja influência se fez sentir nos resultados alcançados pelo grupo.

⁷⁵ KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p 217-237, 2000.

5 - A INDÚSTRIA DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS

5.1 – Aspectos gerais de sua formação no Brasil

A indústria de defensivos⁷⁶, que constitui um braço da indústria química, originada inicialmente para fins bélicos a partir da 1ª guerra, ganha impulso, mais especificamente, no pós 2ª guerra, nos EUA e Europa, concomitantemente com o processo de modernização da agricultura assentada no uso intensivo de insumos químicos, biológicos e mecânicos (TERRA, 2008; MARTINELLI e WAQUIL, 2002).

Os defensivos agrícolas são:

os produtos e os agentes de processos físicos, químicos ou biológicos, destinados ao uso nos setores de produção, no armazenamento e beneficiamento de produtos agrícolas, nas pastagens, na proteção de florestas, nativas ou implantadas, e de outros ecossistemas e também de ambientes urbanos, hídricos e industriais, cuja finalidade seja alterar a composição da flora ou da fauna, a fim de preservá-las da ação danosa de seres vivos considerados nocivos (Lei 7.802/89, art. 2; parágrafo 1º, item a).

A necessidade de expansão dessa indústria multinacional, aliada à confluência de fatores estruturais, – grandes áreas para plantação, clima favorável, necessidade de industrialização do país, disponibilidade de crédito, - favoreceu decisivamente a mudança de paradigma, assentada na técnica, pela qual passaria a agricultura brasileira. Não por acaso, esse sub-ramo industrial deslocar-se-á, posteriormente, para os países menos desenvolvidos cujo motor do desenvolvimento se

⁷⁶ Segundo Comasseto e Santos (2008) a indústria de defensivos compõe uma das atividades denominadas “químicas finas”. A indústria química começou em meados do século XIX na Inglaterra com o químico William Henry Perkin que preparou de modo acidental um corante de cor púrpura, a malvaína. A segunda metade do século XIX irá testemunhar a consolidação desse ramo industrial na Alemanha e sua liderança entre o período de 1870 e 1880 com o surgimento de gigantes da química fina em funcionamento até hoje como a Bayer (1863), a Hoeschst (1863), a Basf (1865), a Agfa (1867). As substâncias químicas produzidas industrialmente dividem-se em 3 categorias com base na complexidade das operações e o grau de sofisticação necessários para sua produção: *commodities*, substâncias básicas para indústria produzidas em larga escala e baixos preços; *especialidades químicas*, compostos produzidos em pequenas quantidades com preços elevados destinados a usos específicos; e *produtos de química fina* cuja característica distintiva é o alto preço em face da necessidade de várias etapas de produção como é o caso dos fármacos, fragrâncias, corantes, agroquímicos.

fazia com base no desenvolvimento agrícola, como no caso do Brasil (TERRA e PELAEZ, 2008).

No bojo desse processo estão concessões tarifárias para a importação dos produtos, imediatamente ao pós 2ª guerra e, posteriormente, dos bens de capital sem similar nacional necessários à implantação da indústria de defensivos o que, aliado à criação do Sistema Nacional de Crédito em 1965, responsável pela oferta de crédito necessária à expansão do consumo, contribuirá decisivamente para o aumento da produção e consolidação dessa indústria no país. A guisa de exemplo, os recursos destinados a investimento, custeio e comercialização da agricultura brasileira cresceram, no período de 1965-1976, cerca de 441% (TERRA, 2008).

Segundo Kageyama⁷⁷ (1990 *apud* Terra, 2008) a produtividade média da agricultura no período de 1955-84 foi de 3,83%, atingindo taxas de 4,2 e 5,6% nos períodos de 1955-1962 e 1970-1980, respectivamente. Como consequência, a produção de grãos, em cuja finalidade se concentrou o foco dos investimentos estimulados pelo Estado brasileiro, aumentou de 21 milhões de toneladas em 1965 para 60 milhões de toneladas em 1985, representando um incremento de 185%. Esse salto de produção se deu nas culturas de soja, trigo, milho e algodão, não por acaso, as maiores consumidoras de defensivos.

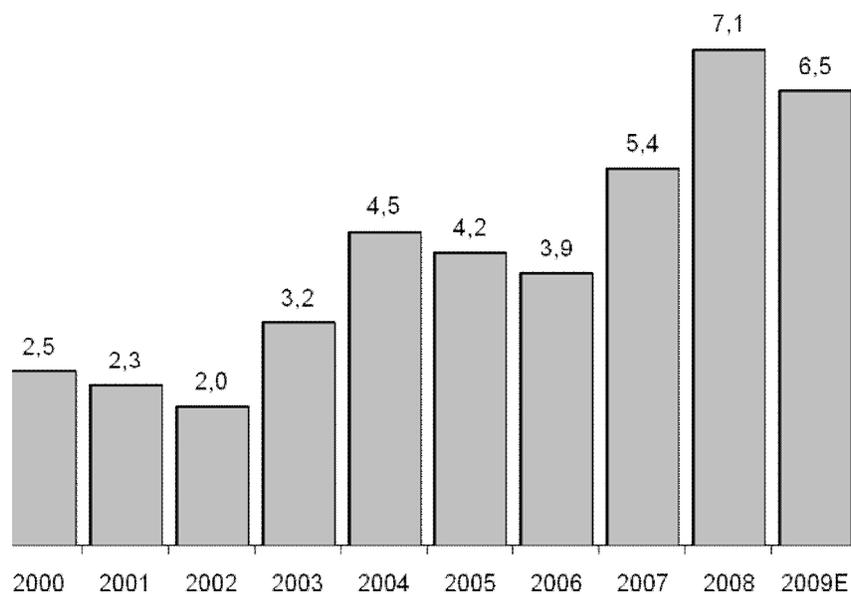
A industrialização da agricultura brasileira propugnada pelo Estado estimulou a transnacionalização e o controle do mercado nacional pelas principais empresas do ramo de defensivos, cujos mercados originários davam sinal de saturação, restando apenas nichos de mercado às empresas nacionais, muito embora estas

⁷⁷ KAGEYAMA, A. A. O novo padrão agrícola Brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais. In: Delgado, Guilherme *et alii* (org.) *Agricultura e políticas públicas*. Brasília: IPEA, p. 113-223, 1990.

representassem o maior número em termos absolutos quando da abertura do mercado (NAIDIN⁷⁸, 1985 *apud* TERRA, 2008).

As políticas de estímulo ao aumento da produção e produtividade agrícolas pelos governos brasileiros transformaram o Brasil em um dos principais mercados consumidores de defensivos do mundo. Segundo Silveira e Frenkel (1996) em 1995, o país já era o 5º maior mercado de defensivos do mundo, estimado em U\$ 1,2 bilhões. O gráfico abaixo mostra a evolução do valor de mercado para os defensivos no Brasil a partir de 2000.

Gráfico 1- Evolução do mercado de defensivos (U\$ bilhões)



Fonte: Dados obtidos por meio do CCAB, sócio do Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Agrícola
Elaboração própria

A tabela abaixo mostra também o valor do mercado de defensivos nacional e a participação por empresa nesse mercado para o ano de 2009 como elementos importantes para o cálculo dos índices de concentração adotados neste trabalho

⁷⁸ NAIDIN, L. C. Crescimento e competição na indústria de defensivos agrícolas no Brasil. 269 f. Dissertação – Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Agrícola da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1985.

Tabela 1– Participação por empresa no mercado de defensivos em 2009.

Empresa	US\$ milhões	Part.
SYNGENTA	1.330	20,02%
BAYER	1.050	15,81%
BASF	810	12,19%
FMC	420	6,32%
MONSANTO	400	6,02%
DU PONT	400	6,02%
DOW	360	5,42%
MILENIA	355	5,34%
NUFARM	250	3,76%
IHARABRAS	217	3,27%
NORTOX	192	2,89%
OUTROS (*)	859	12,93%
TOTAL	6.643	-

(*) Valor estimado para Atakill, Bequisa, Biosoja, Bra, Chemitec, Cropchem, Dinagro, Degesch, Fênix, Isca Tecnologia, Pfizer, Pilarquim, Pr-Trade, Samaritá, Sinon, Stoller, Sumitomo, Arysra, Cheminova, Sipcarn, DVA, Atanor, Consagro, Helm, Prestiss, Fersol,

Fonte: Dados obtidos por meio do CCAB, sócio do Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Agrícola
Elaboração própria

Cumprir apresentar, portanto, os resultados do cálculo do grau de concentração das indústrias de defensivos segundo os índices CR4 e CR11, bem como o índice de Herfindhal. Tais resultados são importantes para análise do poder de mercado dessa indústria, especialmente quando se considera a estrutura de mercado baseada no modelo de competição perfeita do setor produtivo de *commodities* agrícolas. Os resultados encontrados foram, respectivamente, para o CR4 = 0,543429, para o CR11=0,870691 e para o Índice de Herfindhal = 0,11927359.

O CR4 mostra que 54% de valor do mercado em 2009 estiveram nas mãos de 4 empresas e o CR11, 87%. Já o Índice de Herfindhal mostrou o número 0,11, ou uma concentração de 11%. A discussão sobre o que é considerado concentração com base nesse índice⁷⁹ varia de país para país. Para os EUA o nível a partir do qual se considera um mercado como sendo concentrado é 0,18. No caso da indústria de defensivos tem-se uma situação intermediária. Esse valor intermediário se deve ao fato de os 46% restantes

⁷⁹Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Herfindahl_index>. Acesso em: 29 nov. de 2010.

do mercado de defensivos estarem distribuídos entre um número considerável de empresas, sem que nenhuma tenha uma participação substancial, indicando, por conseguinte, uma medida razoável de dispersão desse mercado.

Pode-se considerar que o mercado de defensivos apresenta um grau de concentração digno de nota, cuja principal conseqüência para o setor da produção de *commodities* agrícolas, consideravelmente dependente desses insumos para sua produtividade, pode significar o aumento da sua estrutura de custos em virtude do conseqüente poder para determinar os preços por parte dessa indústria.

É importante frisar que esse cálculo do nível de concentração foi feito sob uma perspectiva agregada. Uma medida adequada do nível de concentração incluiria necessariamente o cálculo por produto específico, porquanto, há casos, como o do glifosato, em que o mercado constituía, até a queda da patente em 2000, monopólio de uma única empresa, a Monsanto. Ressalte-se que esse cálculo exige o acesso às informações sobre as vendas das empresas, dificultando-o sobremaneira.

Considere-se também que esse grau de concentração é potencializado pela prática de venda por pacotes em que é comum a coordenação entre as empresas para a venda dos produtos de suas supostas concorrentes. Por isso Frenkel e Silveira (1996) consideram esse setor um oligopólio diferenciado, juntando as características do conceito de oligopólio e da competição monopolista.

5.2 - Características do mercado de defensivos no Brasil

A indústria de defensivos possui como característica distintiva um intenso processo de diferenciação que está ligado à necessidade do aproveitamento econômico dos subprodutos gerados a partir do descobrimento de novas moléculas pela indústria química. Como resultado, “[...] para cada molécula recém-sintetizada busca-se uma

ampla gama de possíveis aplicações: como produto farmacêutico, defensivo agrícola, aditivo alimentar, aditivo para plástico, etc.” (FRENKEL e SILVEIRA, 1996, p.35).

Assim a estratégia básica da indústria química, e que se estende também à indústria de defensivos, será pautada pela descoberta de moléculas diferenciáveis cuja proteção institucional à propriedade intelectual, garante a apropriação de lucros schumpeterianos advindos do processo de inovação. O foco se dá, portanto, em produtos com altos coeficientes técnicos, ou seja, na produção de valor agregado, reunindo as sinergias inerentes às economias de escopo (FRENKEL e SILVEIRA, 1996).

O conceito de coeficiente técnico, - quantidade requerida para se alcançar determinada eficácia no combate a uma praga específica por hectare -, é que determina a estratégia de formação de preços pelas indústrias de defensivos e a busca por constantes inovações. Isto porque quanto maior o coeficiente técnico, menor a dose por hectare e maior o preço, configurando segundo Frenkel & Silveira (1996) uma curva negativamente inclinada⁸⁰. Assim, o diferencial de preço acompanha o grau de inovação tecnológica em termos do nível do coeficiente de uso.

Para se compreender melhor o mercado de defensivos agrícolas, há dois recortes importantes que devem ser considerados para sua análise, quais sejam: um referente ao plano técnico produtivo e o outro que considera o aspecto de proteção legal desses produtos (MARTINELLI e WAQUIL, 2002).

No primeiro recorte existem dois mercados: o primeiro refere-se ao de produtos técnicos que constituem a molécula química básica a partir da qual são produzidos os defensivos. Do ponto de vista estratégico esse é o mercado⁸¹ que canaliza os esforços competitivos da indústria de defensivos, pois, permite-lhes a realização de

⁸⁰ De fato em duas amostras analisadas em seu trabalho Frenkel & Silveira (1996) constataram uma relação exponencial positiva entre preços e coeficientes de uso. As amostras englobaram produtos do grupo dos inseticidas e dos fungicidas utilizados para a lavoura de soja.

⁸¹ A título ilustrativo, segundo Martinelli e Waquil (2002) “o valor estimado de 55 ingredientes ativos de herbicidas era de US\$ 14,7 bilhões em 1997.”

lucros shumpterianos, barreiras à entrada, bem como economias de escopo devido à sua possibilidade de diferenciação em outros produtos.

Já o segundo mercado diz respeito aos produtos formulados que são os ingredientes como materiais inertes, solventes, diluidores, etc... que serão adicionados aos produtos técnicos e produzirão o produto final – o defensivo agrícola em si.

No outro recorte, o mercado pode ser dividido entre os produtos com patentes e os produtos equivalentes ou genéricos.

Os produtos patenteados constituem o foco da estratégia competitiva das grandes empresas químicas, que possuem subsidiárias de defensivos agrícolas, em face dos altos preços decorrentes do seu caráter inovador. Segundo Benetti (2002) a busca pelos lucros decorrentes do processo inovador, assegurado pelo direito de patente, estimulou o processo de concentração e desnacionalização da indústria de defensivos no Brasil.

Isso porque o processo de inovação nesse setor exige somas vultosas de investimento em P&D. Além disso, é necessário o desenvolvimento de grandes redes de distribuição, o que exige também investimento maciço de capital, especialmente, quando se pensa em um país de dimensões continentais como o Brasil.

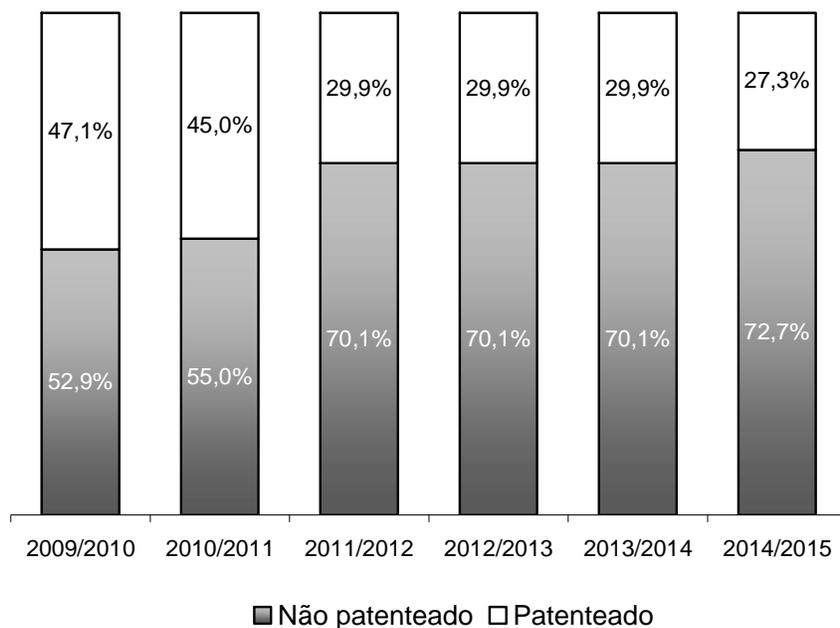
Para este último recorte o trabalho desses autores constata a correlação positiva entre o tempo de lançamento e o número de fabricantes. Assim segundo Frenkel e Silveira (1996, p.47) “conforme os produtos se tornam mais jovens, o número de fabricantes diminui, ou seja, as barreiras à entrada são maiores.”

A expiração da patente dá origem ao mercado de *commodities* na medida em que se permite a reprodução do princípio ativo por outras empresas. Assim ocorre um processo de difusão da tecnologia, com a disputa se realizando por preço, permitindo-se a atuação de empresas menores nas franjas de mercado.

A despeito disso, segundo Frenkel e Silveira (1996, p.47), “[...] mesmo com a transformação em *commodities* continuam a existir consideráveis barreiras à entrada, que atrasam a difusão do produto e o conseqüente aumento da competição, [...]”.

A tabela abaixo mostra a tendência da indústria de defensivos no Brasil quanto à participação nesses dois mercados.

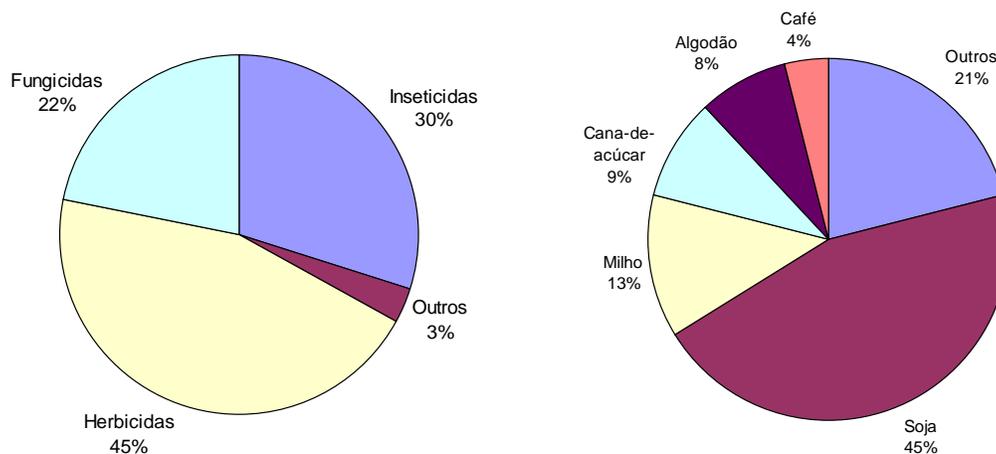
Gráfico 2 – Tendência para os mercados de produtos patenteados e não patenteados (2009-15).



Fonte: Dados obtidos por meio do CCAB.

Além desses dois recortes, cumpre mostrar o nível de consumo por classes de defensivos e as principais lavouras demandantes desses produtos.

Gráfico 3 – Distribuição das classes de defensivos quanto ao consumo e participação por consumo das lavouras em 2008.



Fonte: Dados obtidos por meio do CCAB, sócio do Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Agrícola.

Resta ainda considerar três outras características do mercado de defensivos no Brasil. A primeira diz respeito à necessidade de uma imensa rede de distribuição comercial quando se considera a localização das culturas em um país de dimensões continentais. Esse fato funciona como forte barreira à participação das pequenas empresas. De acordo com a Woodmac Natwest County⁸² (1991 *apud* Silveira e Frenkel, 1996) estima-se a existência de cerca de oito mil pontos de vendas no país.

A segunda refere-se à necessidade de assistência técnica, especialmente na fase de difusão do produto, em que é necessária a prestação de informações aos produtores sobre os níveis de toxicidade do produto, as formulações e modos de aplicação. Esse serviço é executado por engenheiros agrônomos, tornando seu processo oneroso à empresa.

Além disso, em face de a competição estar centrada na diferenciação constante de produtos, é necessário se manter um contato intenso com o produtor de modo a garantir sua fidelização às marcas novas e as já existentes. Assim é necessário montar e manter equipes de vendas de grande porte. Assim, “[...] de um total de 5 953

⁸² WOODMAC NATWEST COUNTY. vários números.

empregados, 1789, ou seja, 30,06% estão alocados em atividades de vendas e assistência técnica, perdendo somente em importância para aqueles ligados diretamente à produção.” (SILVEIRA e FRENKEL, 1996, p.48).

Essas estratégias de marketing, a rede de distribuição e a prestação de assistência técnica constituem atributos de diferenciação de produtos das quais se valem as indústrias em uma estrutura de mercado caracterizada pela competição monopolista como no caso da indústria de defensivos agrícolas e, resalte-se, constituem fortes barreiras a entradas de novas empresas (LOSEKANN e GUTIERREZ, 2002).

Para Newman *et al* (1954) com o aumento da diferenciação entre os produtos surge o monopólio, pois, cada produtor tem poder absoluto sobre seu produto, o que não o exime, vale frisar, da competição de produtos mais ou menos similares aos seus produzidos por outras indústrias.

A indústria de defensivos agrícolas representa, portanto, um ramo industrial organizado nos moldes do que se denomina competição monopolista segundo a organização industrial. Essa indústria está voltada para a busca da diferenciação dos produtos como forma de, ao mesmo tempo, responder ao desafio imposto pelo ambiente mutante decorrente do surgimento de novas pragas, garantir a apropriação de lucros extraordinários decorrentes do processo inovador, resguardados pelo direito de patente.

A estrutura de mercado da indústria de defensivos, associada à garantia do direito de patente, gera para os produtores de *commodities* agrícolas, cuja estrutura de mercado é caracterizada como sendo de competição perfeita, uma relação de dependência na medida em que a aquisição dos defensivos agrícolas é essencial para a garantia dos níveis de produtividade almejados pelos produtores.

O glifosato⁸³, cuja expiração da patente aconteceu em 2000, é um exemplo típico de um defensivo que manteve os produtores em uma situação de dependência por tratar-se do produto com maior eficácia no combate a plantas daninhas.

A indústria de defensivos encontra-se atualmente em uma competição pela busca de uma inovação que substitua a função desempenhada pelo glifosato até então, em vista do aumento da resistência ao longo de mais de duas décadas gerada pela sua utilização contínua, buscando com isso o estabelecimento de um novo *treadmill*⁸⁴ para esse produto.

⁸³ Hoje, os herbicidas baseados no glyphosate são registrados em mais de 130 países, e são aprovados para o controle de mais de 300 espécies de plantas daninhas, em mais de 100 culturas. Não há outro ingrediente ativo que se compare ao glyphosate em termos de número de usos aprovados. A alta eficiência no controle das plantas daninhas, aliada às características positivas quanto a aspectos toxicológicos, ecotoxicológicos, facilidade de manuseio, custo, aumento de produtividade, dentre outras, tornaram o glyphosate o principal herbicida para uso em vários ambientes agrícolas e não agrícolas ao redor do mundo ao longo de mais de 30 anos (VELLINE *et al*, 2009, p.16-17).

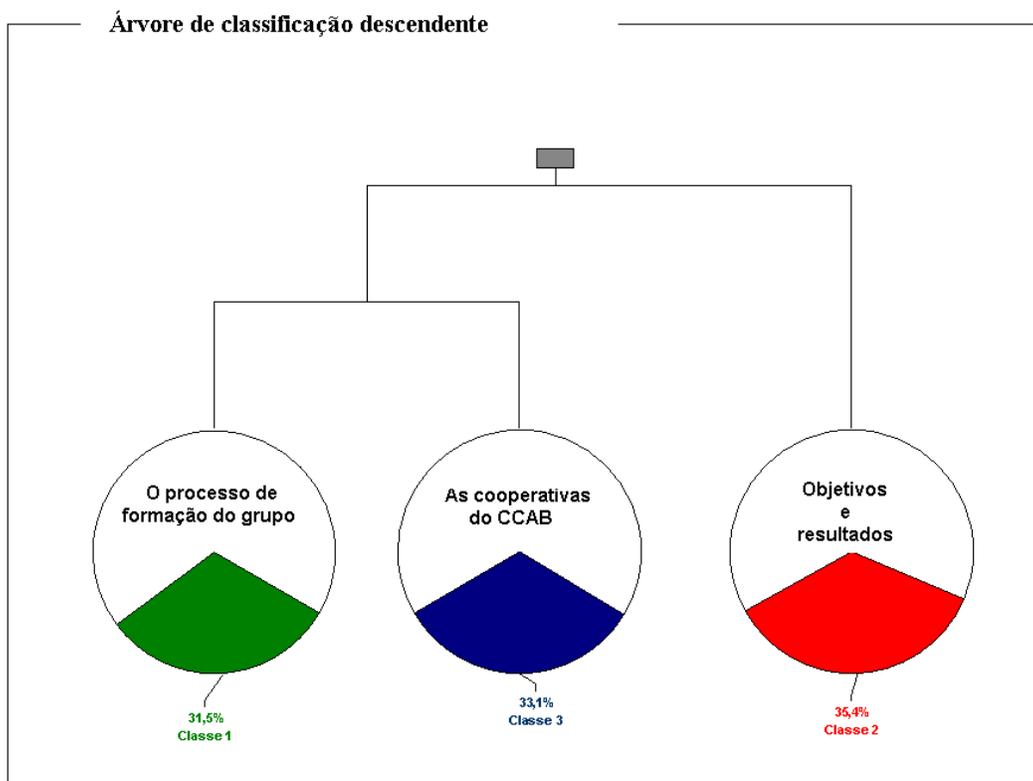
⁸⁴ O *treadmill* é uma metáfora que denota a condição de refém em que se encontram os produtores da tecnologia vigente, sem cuja adoção são fatalmente expurgados da atividade. Um novo treadmill representa, portanto, uma nova tecnologia que marcará um novo nível de produtividade cuja adoção torna-se obrigatória caso os produtores queiram permanecer na atividade.

6 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise do *corpus*, constituído pelas 8 entrevistas – Unidades de Contexto Inicial - com os membros da estrutura organizacional do CCAB, resultou em 3 classes ou categorias analíticas estáveis acerca do grupo. O software analisou um total de 66.600 palavras, resultando em 4430 Unidades de Contexto Elementar, além de indicar riqueza de 98.98% acerca do vocabulário analisado.

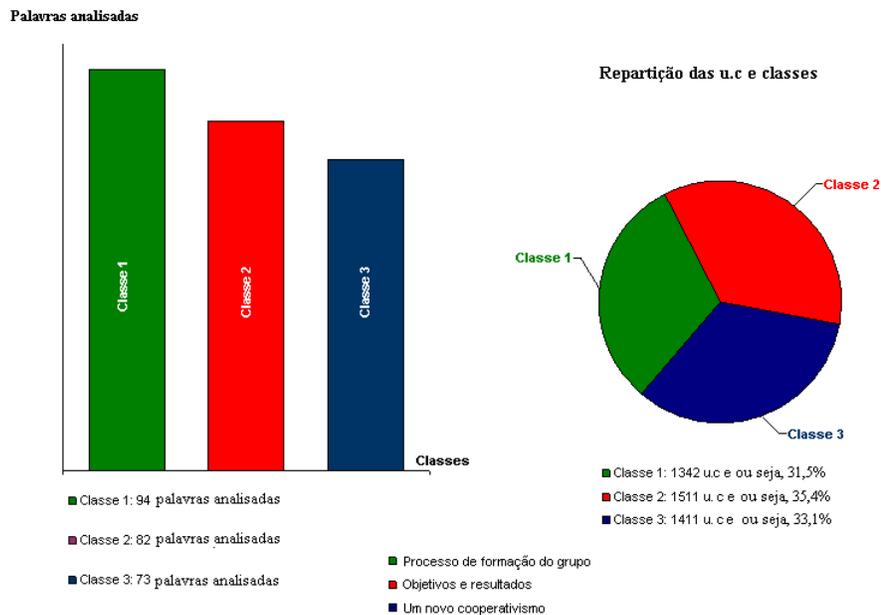
O número mínimo de UCEs para se constituir uma classe foi de 554 de modo que as UCEs representaram 96% do *corpus*. As figuras abaixo indicam a árvore de classificação descendente, responsável pela representação da interação entre as classes, a quantidade de palavras analisadas por classe e a participação de cada classe no *corpus*.

Figura 5 – Relação entre as classes



Fonte: Elaboração própria

Figura 6 – Números de palavras analisadas por classe e participação das classes no total



Fonte: Elaboração própria

Com intuito de tornar mais didática a compreensão dos resultados, cumpre esclarecer que a ordem das classes analisadas obedecerá à sua disposição na árvore de classificação descendente de forma que a classe 2 será analisada por último visto representar o resultado da inter-relação entre as classes 1 e 3. A análise dos resultados compreenderá, portanto, a seguinte ordem das classes: 1, 3 e 2 cujos temas são respectivamente, o processo de formação do grupo, um novo cooperativismo e objetivos e resultados.

6.1 - Classe 1 – O Processo de Formação do Grupo

A classe de número 1 foi constituída por 1342 UCEs e representou 31,5% dos 96%, que constituiu o total de UCEs do *corpus*. Foram analisadas as 25 primeiras

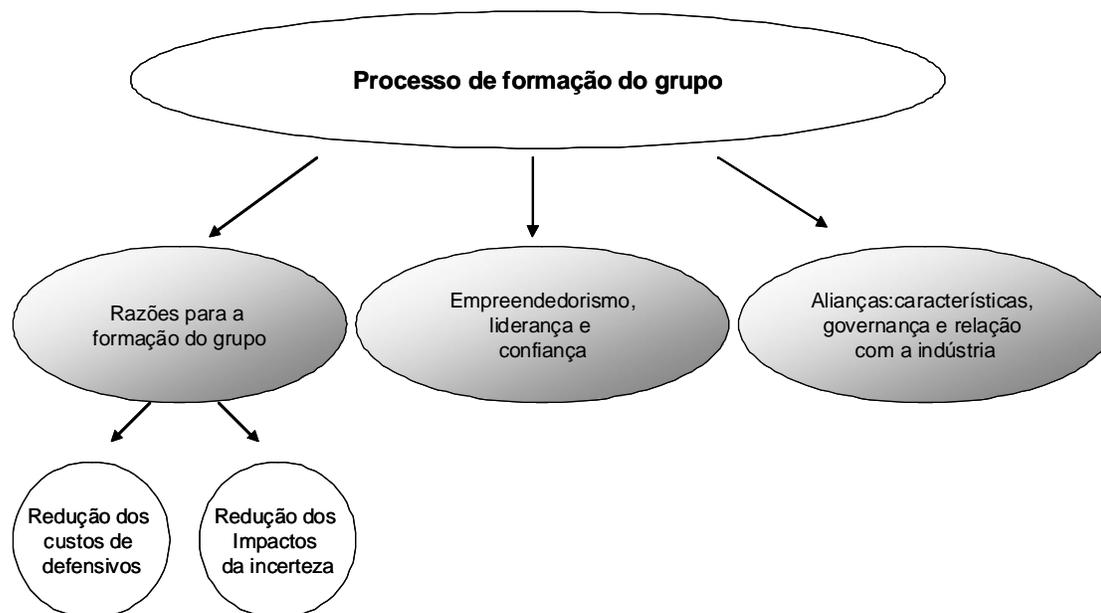
Unidades de Contexto Elementar com o maior valor de qui-quadrado (χ^2), segundo o *Alceste*, em ordem decrescente. Essas unidades constam do intervalo de qui-quadrado (χ^2) entre 17 e 12.

Essa classe traz à luz o processo de constituição do grupo. Três categorias integram essa classe, a saber:

1. As razões para a formação do grupo;
2. O papel empreendedor do grupo, das lideranças e da confiança; e
3. Alianças: características, governança e relação com a indústria.

A figura abaixo mostra a representação gráfica das categorias analíticas presentes na classe 1.

Figura 7 – Categorias analíticas da classe 1.



Fonte: Elaboração própria

6.1.1 – As razões para a formação do grupo

A primeira categoria analítica relaciona-se às razões para a formação do grupo que, por sua vez, desmembrar-se-ão em 2 subcategorias, a saber: a necessidade de redução dos custos com os defensivos e dos impactos decorrentes da incerteza inerente à atividade produtiva agrícola.

A primeira e principal razão para a formação do grupo diz respeito à urgência dos produtores membros das cooperativas integrantes do grupo em reduzir os custos com a aquisição de defensivos agrícolas em virtude do seu caráter estratégico para o alcance dos níveis de produtividade e da magnitude desse item nos custos totais de produção, algo em torno de 20%. Segundo o participante 4 (210, p.35 do *corpus*):

O custo depende da cultura, se você pensar em algodão chega hoje a mais de 20 %, soja e milho é menor. Isso depende do ano. Por exemplo, esse ano se aplicou menos porque as condições climáticas foram favoráveis, você não teve umidade, teve muita seca [...].

Embora a redução dos preços dos defensivos agrícolas fosse interesse dos produtores agrícolas, sua ação individualizada não era suficiente para o alcance deste objetivo. O empreendimento de uma ação coletiva se fazia, portanto, necessária para a viabilização desse propósito.

Grupos são instrumentos para a consecução de bens coletivos segundo Olson (1969), ou seja, bens para cujo alcance o esforço individual não é suficiente. Por outro lado, segundo Simon (1971) a motivação para a participação dos membros está ligada à perspectiva de usufruto individualizado dos bens coletivos.

Com efeito, o indivíduo participa do grupo quando percebe que somente seu esforço individual não será suficiente para o alcance do bem almejado, tornando-se necessária, portanto, a união a outros indivíduos, com a promoção de uma ação coletiva. A maximização do seu interesse individual depende da formação de um grupo.

A compreensão das circunstâncias que originam o CCAB exige a análise da estrutura de mercado do setor produtivo de *commodities* agrícolas e da indústria de defensivos, bem como dos efeitos decorrentes dessa conforme a perspectiva teórica da organização industrial (CUNNINGHAM & BEACHAM, 1970).

Segundo Newman *et al* (1954) a diferenciação de produtos confere às indústrias em um modelo de competição monopolista, ainda que sujeitas a uma certa concorrência de produtos similares de seus pares, o poder de monopólio sobre os seus produtos. Este é o caso da indústria de defensivos que busca, principalmente, os lucros extraordinários decorrentes do desenvolvimento de produtos inovadores garantidos pelo direito de patente.

Esse processo de diferenciação de produtos, característico da competição monopolista, incorpora também estratégias voltadas para a criação de marcas, financiamento aos clientes, grandes redes de venda e assistência técnica (FRENKEL e SILVEIRA, 1996; LOSEKANN e GUITIERREZ, 2002).

Os vultosos investimentos necessários à pesquisa científica como fonte de geração de novos produtos constituem fortes barreiras à entrada de novos concorrentes, o que permanece existindo, segundo Frenkel e Silveira (1996), mesmo após a extinção do direito de patentes, quando surge um mercado mais *commoditizado* desses produtos. Esse fator constitui um indicador importante acerca do grau de concentração e, portanto, de poder de mercado dessa indústria.

Com efeito, o cálculo dos índices de concentração mostrou um grau considerável de concentração desse ramo industrial, ainda que o índice de Herfindhal tenha apontado também certa dispersão. Esse fato favorece a estratégia orientada pela venda de pacotes de produtos adotada por essa indústria, oportunizando o poder de coordenar os preços no mercado⁸⁵.

⁸⁵ Frenkel e Silveira (1996) caracterizaram essa estrutura de mercado como oligopólio diferenciado, ao considerar o baixo número de firmas participantes como característica do mercado oligopolístico e a

Por outro lado, a estrutura de mercado da produção de *commodities* agrícolas é caracterizada como sendo de competição perfeita, pois, conforme Clarkson & Miller⁸⁶ (1982, p.107, tradução) “[...] no individual buyer or seller influences the price by his or her purchases or sales.”

A colocação do participante 8 (2010, p.74 do *corpus*), presidente do conselho de administração do CCAB e produtor com cerca de 70.000 hectares na região Centro-Oeste, ilustra bem o conceito em que se assenta a estrutura de mercado baseada na competição perfeita, para quem “[...] o maior produtor do Mato Grosso pode ser um grande produtor no Brasil, mas no mercado internacional, quem é ele? [...] de repente nem aparece.”

O censo agropecuário (2006) retrata a dimensão do mercado de produção agropecuária no Brasil. A quantidade total de estabelecimentos agropecuários no Brasil é 5.204.130. Para as lavouras temporárias que englobam a soja, algodão e milho, *commodities* produzidas pelos membros do CCAB, o número total é 2.367.216 estabelecimentos. No caso do café arábica, também produzido pelos membros do consórcio, são 200.859 estabelecimentos no Brasil. O CCAB possui cerca de 62 mil membros.

O conceito de competição perfeita não significa rivalidade entre os agentes, mas a impossibilidade de arbitramento dos preços mediante a coordenação do produto em virtude da ínfima participação de cada agente sobre o total produzido. Uma das características mais importantes dessa estrutura de mercado refere-se, portanto, ao grau de independência dos agentes; a sorte dos participantes nessa estrutura de mercado

diferenciação de produtos como característica da competição monopolista. O termo oligopólio também sugere uma relação de interdependência entre os participantes, o que confirma a estratégia da indústria de defensivos de venda por pacotes de produtos. As empresas de defensivos coordenam-se para incorporarem em seus portfólios produtos de outras marcas mediante participações nos resultados, quando, por exemplo, uma patente é expirada, oportunizando o controle do mercado.

⁸⁶ Nenhum comprador ou vendedor individualmente influencia o preço no mercado por suas compras ou vendas (CLARKSON & MILLER, 1982, p.107).

não está ligada aos resultados dos outros agentes, do que decorre que, segundo Stigler⁸⁷ (1982, p.5, tradução), “[...] one farmer is not benefited if his neighbor’s crop is destroyed.”

A estrutura de mercado baseada na competição perfeita em que os produtores de *commodities* agrícolas atuam lhes coloca em posição de dependência com relação ao setor de defensivos agrícolas em razão do grau de concentração dessa indústria e da importância desses insumos para a produtividade agrícola. O CR4 mostrou que 54% do mercado de defensivos está concentrado nas mãos de 4 empresas e o CR11 que 11 empresas dominam 87%. O índice de herfindhal também mostrou que existe um grau de concentração razoável nesse ramo industrial embora com um nível de dispersão digno de nota. Essa concentração industrial acaba por favorecer a coordenação de preços quando se tem em tela que a estratégia de vendas dessas firmas está baseada na venda de pacotes de produtos.

Com efeito, a quantidade de membros característica da estrutura do mercado de *comodities* agrícolas dificulta consideravelmente esforços coordenativos para aquisição desses produtos, como modo de fazer frente à concentração da indústria de defensivos. O resultado desses fatores, conforme Mendes e Júnior (2007), torna o agricultor um tomador de preço.

Tem-se então uma relação de dependência unilateral dos produtores agrícolas em relação à indústria de defensivos no sentido em que estes não possuem poder para influenciar os preços de cujos produtos são dependentes para o alcance dos níveis de produtividade que lhes garantam a manutenção na atividade agrícola. A estrutura de mercado de ambos os setores produtivos explica, portanto, o tipo de relacionamento que lhes caracteriza.

⁸⁷ [...] um agricultor não é beneficiado com a quebra de safra de seu vizinho (STIGLER, 1968, p.5).

Essa dependência do setor produtivo agrícola em virtude da sua estrutura de mercado é corroborada pelo participante 3 (2010, p.18 do *corpus*) para quem “[...] o produtor se tornava muito refém de produtos e preços e condições comerciais das multinacionais e resolveu se juntar através de um consórcio [...]”.

No mesmo sentido, conforme o participante 5 (2010, p.44 do *corpus*):

existe essa gama de concentração e assim tá no petróleo, assim tá na bebida, tá nos mercados [...] o mundo caminha pra isso. São poucas empresas dominando o mundo todo e nós ficamos na outra ponta. É igual o mar e o rochedo, nós ficamos no meio igual o marisco, tomando bordoadas da onda e da rocha. Então eles, que são poucos e detêm as tecnologias, eles determinam o preço [...] eles acertam o preço.

Outro exemplo bastante claro do poder de mercado da indústria de defensivos está presente neste trecho:

[...] eu sou uma empresa agora de genéricos e vou entrar no mercado, eu tenho um glifosato aqui barato, muito mais barato do que o da Monsanto e das outras indústrias, mas eu vou esbarrar com uma indústria que diz assim, que senta com o agricultor e diz assim: Ah você quer glifosato barato, né? Tá bom, mas se você vai comprar o glifosato de um terceiro, só porque é barato, eu não vou te fornecer aqui este produto, que é patenteado, e que você precisa, não vou poder fornecer essa molécula aqui e eu vou subir esse preço aqui, que era de 30 e passou a ser 40 pra você. Isso não é dito de uma forma clara, mas tá na tua proposta comercial, então você meio que fica refém dessa situação [...] (PARTICIPANTE X, 2010, ENTREVISTA SEPARADA).

O trecho abaixo mostra a estratégia das empresas de defensivos voltada para a coordenação dos preços:

A estratégia da indústria é um pouco antes de a patente cair, ela buscar, logicamente que uma empresa que faz pesquisa em desenvolvimento, a empresa A e a empresa B fazem pesquisa em desenvolvimento, ambos tem produtos proprietários que a patente um dia vai expirar. Se o produto for importante no mercado, quando ela se aproxima do momento de perder a patente, ela procura a empresa co-irmã B, C e faz contratos comerciais aonde: olha! eu vou, vamos abastecer o mercado, você compra de mim, eu te garanto uma margem mínima, estabelecendo preços de mercado, práticas de mercado menos uma margem [sic] pra você trabalhar e vamos fazer uma defesa de valor de mercado e não deixar que uma empresa qualquer entre, registre o produto, entre e saia vendendo barato (PARTICIPANTE X, 2010, ENTREVISTA SEPARADA).

Como resultado disso, para o setor produtivo agrícola, segundo Frenkel & Silveira (1996, p.10) significa que “[...] no curto prazo, quaisquer alterações de custo não conseguem ser repassadas para o preço, afetando diretamente as margens e o montante dos lucros do produtor [...]”.

Sem embargo da estrutura de mercado desses ramos industriais, importa considerar também, como modo de analisar sua relação com a Economia dos Custos de Transação, o grau de especificidade dos defensivos agrícolas. Para Williamson (1996) quanto maior a impossibilidade de reutilização de um determinado ativo em um segundo uso alternativo, maior o seu grau de especificidade.

No mesmo sentido, a especificidade dos ativos, segundo Begnis *et al* (2007), dá origem à dependência bilateral entre os agentes, pois, qualquer prática que ponha em risco a continuidade da transação entre estes pode significar graves prejuízos para uma das partes.

Herbicidas, fungicidas, inseticidas, acaricidas, entre outros, são categorias distintas de defensivos agrícolas, que incluem dezenas de patógenos para os quais são pesquisados e desenvolvidos produtos técnicos específicos para o seu combate. As pragas que acometem as lavouras possuem cada qual aspectos idiossincráticos para cujo combate é necessária eficácia correspondente a tal nível de especificidade.

Deste modo, uma ferrugem da soja, por exemplo, só pode ser eliminada por um fungicida específico para o seu combate, ficando sua eficácia restrita ao combate de tal patógeno, não apresentando segundo uso. Parece haver um grau considerável de especificidade nesses ativos.

Sem embargo, isso não seria suficiente para provocar perdas decorrentes da descontinuação da transação uma vez que um produtor, caso desejasse sair da atividade, poderia vender seu estoque de defensivos no mercado sem grandes

dificuldades visto haver uma grande quantidade de produtores. Certamente perderia algo na negociação, mas não haveria grandes empecilhos para a venda desses produtos.

Dessa forma, em meu entendimento, a estrutura de mercado de *commodities* agrícolas anula a importância do grau de especificidade desses ativos na medida em que a sua grande quantidade de participantes representa um vasto mercado alternativo à uma possível perda de valor decorrente do seu segundo uso, em caso da finalização da transação de um produtor com a indústria de defensivos.

Por outro lado, em um exercício hipotético acerca do que Williamson (1996) denominou transformação fundamental, à medida que os produtores agrícolas organizam-se em suas cooperativas e estas, por sua vez, em uma firma – o CCAB -, cuja função é coordenar a transação referente à aquisição de defensivos, ocorre uma redução da quantidade de contratos utilizados referentes a essa transação, iniciando-se um processo de dependência mais bilateral, ainda que incipiente.

O ponto que merece destaque é que o aumento do grau de organização da base produtiva agrícola, especificamente das *commodities* no caso do CCAB, implica o aprofundamento do grau de dependência bilateral entre esses dois setores produtivos. É claro que a eficiência dessa organização apóia-se em sua principal fortaleza; sua massa crítica de negócios. Dessa forma, em uma hipótese em que a demanda total por defensivos do mundo, estivesse sob a coordenação de uma única entidade, ter-se-ia uma relação de dependência bilateral nos moldes do que Williamson (1996) denominou transformação fundamental. O exemplo máximo desse construto teórico é a produção de algum ativo para atender a um comprador específico, a que Williamson (1996) denomina ativo dedicado⁸⁸.

A Economia dos Custos de Transação considera, citando Besanko *et al* (2006), que a especificidade dos ativos pode originar o problema do assalto, ou seja, um

⁸⁸ Um ativo dedicado é um investimento em uma fábrica ou equipamento para satisfazer um comprador em particular (Besanko *et al*, 2006, p.145).

comportamento oportunista por uma das partes envolvidas nessa transação. O conceito de quase-renda refere-se à magnitude da perda do valor envolvido na transação em razão desse comportamento oportunista quando os ativos são específicos em relacionamento. Não por acaso Williamson (1996) afirma que grande parte das principais implicações da Economia dos Custos de Transação está apoiada na especificidade dos ativos enquanto atributo das transações.

A organização da base produtiva sob o CCAB, com a conseqüente redução significativa no número de contratos referentes às transações de aquisição de defensivos agrícolas para os seus membros, revela a magnitude do poder de monopólio que a indústria de defensivos detinha anteriormente ao processo de formação do grupo. Os resultados econômico-financeiros alcançados pelo grupo resultantes da sua organização serão discutidos na classe 2 deste trabalho.

Desta forma à medida que essa base produtiva organiza-se, dá-se início a uma relação de dependência mais bilateral em que a importância da estrutura de mercado como hipótese explicativa para a dependência unilateral do setor agrícola quanto à indústria de defensivos, perde parte desse poder explicativo para a importância da especificidade dos ativos envolvida nessa transação, abrindo espaço para a análise dessa relação sob a ótica da NEI/ECT.

Com efeito, se as economias com custos de aquisição dos defensivos realizadas por parte do CCAB representam os ganhos realizados anteriormente pela indústria de defensivos em virtude do seu poder de monopólio, poder-se-ia especular que à medida que o CCAB é constituído e se estabelece um aumento do grau de interdependência entre esses dois setores industriais, nos moldes de uma dependência de tipo mais bilateral, a importância da especificidade dos ativos ver-se-ia ampliada e essas apropriações tomariam a forma de algo que se aproxima das quase-rendas⁸⁹.

⁸⁹Nesse sentido, o monopólio seria uma forma de organização industrial que caracterizaria um comportamento oportunista.

Logo a motivação para a formação do CCAB representa uma resposta no sentido de reduzir a dependência unilateral do setor produtivo de *commodities* agrícolas em relação à indústria de defensivos em virtude do seu poder de mercado decorrente do seu grau de concentração. Tratava-se de alcançar uma relação de dependência mais bilateral, apropriando-se de rendas importantes, anteriormente mantidas nas mãos desse ramo industrial. Com efeito, o objetivo era o “[...] de trabalhar para montar alguma coisa para depender menos ou gastar menos em cima desse produto importante que se precisava que é o defensivo.” (PARTICIPANTE 1, 2010, p.9 do *CORPUS*).

Segundo o participante 4 (2010, p.28 do *corpus*), “o tebuconazole, que é um fungicida pra ferrugem, esse produto chegou a ser negociado por U\$ 35-36. Nós compramos agora por U\$ 9,50. Então a gordura que essas empresas têm é muito grande.” Segundo o participante 5 (2010, p.40 do *corpus*) “então alguém tava ganhando muito em cima disso [...].”

A necessidade de redução de custos pelo setor produtivo agrícola de *commodities* enquanto razão para se empreender uma ação coletiva está intimamente relacionada, por sua vez, ao conceito de custos de transação em Coase (1993) para quem esses custos são “[...] that of discovering what the relevant prices are.”

Se descobrir esses custos é oneroso em um mercado com grande quantidade de agentes⁹⁰, é bem verdade que no caso da produção de *commodities* agrícolas e da indústria de defensivos esse descobrimento constituiu tarefa relativamente simples em virtude da pequena quantidade de países em que se produzem tanto as *commodities* agrícolas como em que estão presentes as firmas de defensivos. A

⁹⁰ Basta imaginar o custo de se descobrir os preços da prestação de serviço de todos os pedreiros existentes em uma cidade como Brasília em termos não somente monetários, mas de qualidade. Se isso acontecesse seria possível tomar a melhor decisão quanto à contratação de um desses profissionais. No entanto, a imensa quantidade desses profissionais inviabiliza a precificação desse serviço porquanto seria impossível ter acesso ao preço cobrado por cada pedreiro, bem como precificar a qualidade do serviço de cada um. Sob a ótica da NELECT custaria menos hierarquizar a transação referente à contratação de pedreiros tomando-se no mercado tomando-se o exemplo de um grupo de arquitetos que possuíssem uma demanda alta por esses profissionais.

identificação desses custos pode ser percebida como fator que estimulou a formação do CCAB na seguinte passagem:

o que levou à criação do CCAB foi o fato de que a gente olhava no mundo inteiro o preço dos produtos eram muito mais baratos e os produtores deixaram de ser simples fazendeiros e passaram a viajar o mundo, então hoje você encontra produtor nesse momento nos EUA, na Argentina, na Austrália, na Ásia. Nós temos produtores andando pelo mundo todo e lá os produtores perguntam os preços dos produtos e a gente via que lá fora o preço dos produtos era muito mais baixo que aqui [...] **enquanto na Argentina eles pagavam U\$ 2,5 o litro, nós aqui pagávamos U\$ 5** [...] (PARTICIPANTE 8, p. 71 do *CORPUS*, grifo meu).

O conhecimento de outros mercados por parte de produtores agrícolas lhes possibilitava o acesso às informações sobre os preços dos insumos e isso atuava como um redutor da limitação da sua racionalidade, estimulando-os a empreender a ação coletiva que culminaria na formação do CCAB, ainda que nesse instante isso não produzisse efeito algum em termos de economias de custos de transação. Segundo Williamson (1996) a governança tem como um dos seus propósitos, justamente, o aumento da racionalidade econômica dos agentes.

A colocação seguinte é emblemática sobre o papel do descobrimento dos preços dos defensivos agrícolas como fator estimulante para a formação do grupo. Segundo o participante 4 (2010, p. 26 do *corpus*) “a gente sentiu que a parte de defensivos era uma área onde sobretudo as margens que as empresas praticavam eram muito altas e esses números foram levantados a partir do momento que se verificou custos de matérias primas no exterior [...]”.

O CCAB, citando Arrow (1974), representa, por conseguinte, uma organização enquanto meio de se atingir um bem coletivo decorrente da falha no sistema de preços. De modo mais específico, essa falha é resultado do poder de monopólio exercido pela indústria de defensivos decorrente do seu grau de concentração. Segundo o participante X (2010, entrevista separada), “[...] o mercado de defensivos também no

mundo, houve uma concentração nos últimos 20 anos, hoje eu creio que são 6 ou 7 empresas que dominam 80%, 70% do valor de mercado.”

A passagem abaixo mostra, mais uma vez, segundo a percepção do entrevistado, a coordenação de preços:

[..] as misturas para a ferrugem tão na mão de Basf, Syngenta e Dupont, só que a Dupont depende da Syngenta pra formulação, então tá na mão, na verdade, da Syngenta e da Basf [...] então o que acontece, **todos os produtos baixam de preço, só aquele que sobe, tem coordenação de preços**. Eu pagava 36, paguei 56 num produto de um ano pro outro, se não tivesse coordenação de preço não tinha isso (PARTICIPANTE 2, 2010, p.14 do *CORPUS*, grifo meu).

Essa falha no sistema de preços é representada pelas economias realizadas pelo setor produtivo agrícola em razão da formação do CCAB, conforme será discutido na classe 2. Com efeito, a massa crítica de negócios considerável do grupo permitiu, além do registro de seus próprios princípios ativos no segmento dos defensivos genéricos, descontos relevantes nas aquisições das firmas de defensivos. Dessa forma, “antes de o CCAB ter o registro de Clorimuron, o preço era U\$ 50, aí num ano ele caiu pra U\$ 40, no outro ano pra U\$ 32 e já tá em U\$ 25 [...]”. (PARTICIPANTE 2, 2010, p.12, do *CORPUS*).

A segunda razão para a formação do grupo está ligada à necessidade da redução das incertezas inerentes à atividade agrícola como o surgimento de pragas, conforme a passagem a seguir:

[...] houve um fato que foi especialmente a força motora de se criar o CCAB; a ferrugem da soja⁹¹ foi muito agressiva no ano, acho de 2002 ou 2003. Foi o

⁹¹ Segundo Soares *et al* (2004) o fungo *Phakopsora pachyarhizi*, responsável pela ferrugem da soja foi relatado pela primeira vez no Brasil no ano de 2001 no Estado do Paraná, propagando-se pelo vento e atingindo rapidamente as demais regiões produtoras no Brasil. O efeito imediato de sua contaminação se fez sentir já na safra 2001/2002 pelas perdas na produtividade de até 70% nas lavouras mais atingidas nesse Estado, decorrentes da desfolha precoce, que impede a formação por inteira dos grãos. Com efeito, quanto mais cedo a desfolha, menor o tamanho dos grãos e a queda em sua produtividade. Segundo Yorinori *et al* (2004) o total de perdas de grãos atribuídas à ferrugem, no Brasil, no período de 2001/02 a 2003/04 atingiram mais de 8,5 milhões de toneladas ou o equivalente a U\$ 2,06 bilhões. O surgimento da ferrugem somente comprova que os agentes, segundo Brousseau & Glachant (2002, p.13, tradução minha) “[...] são confrontados com incertezas radicais, o que os impede de realizar contratos completos. Os modos de governança representam alternativas micro-institucionais como adaptação a essas incertezas.”

ano que a ferrugem estourou no Brasil e naquela oportunidade faltou produto. A indústria não estava preparada para atender a demanda que houve - esse mercado é baseado em oferta e demanda -, então por conta da falta de oferta, a demanda foi extremamente elevada, então os preços explodiram, então um produto que custava 20 passou a ser vendido por 40, dobrou de preço (PARTICIPANTE X, 2010, ENTREVISTA SEPARADA).

Essas incertezas envolvem também aspectos relacionados a questões cambiais, ao clima, à liquidez financeira no mercado internacional, a políticas públicas de preços mínimos, a especulações nas bolsas de mercadoria e à própria oscilação dos preços das *commodities* agrícolas decorrentes de quebras e super produções no mercado mundial. As duas passagens abaixo abordam algumas das incertezas que envolvem a atividade agrícola segundo a perspectiva de dois participantes da pesquisa:

Isso depende do ano. Por exemplo, esse ano se aplicou menos porque as condições climáticas foram favoráveis, você não teve umidade, teve muita seca e você tem mais problemas quando você tem chuva, quando você tem umidade, então aí você tem que fazer mais aplicações. [sobre os outros fatores que caracterizam um ambiente de incerteza na agricultura o entrevistado complementa] os principais acho que são clima, mercado e também recurso, crédito que o produtor tem para poder adquirir [sic]. Por exemplo, em época de crise o crédito diminui e conseqüentemente o produtor vai tentar fazer uma agricultura mais barata e vai deixar de usar determinados produtos [...] (PARTICIPANTE 4, 2010, p.35-36 do *CORPUS*).

Mas acho que o maior fator, se a gente for elencar de 2001 para 2004, e 2004 foi o cume, onde você teve uma redução de produtividade por questão de secas e estiagem, mais a questão de pragas ou doenças, a questão da crise econômica da desvalorização cambial, a falta de crédito no mercado e a falta de credibilidade do produtor (PARTICIPANTE 5, 2010, p. 48 do *CORPUS*).

O objetivo relativo à redução nos custos dos defensivos agrícolas implica, por via oblíqua, a redução das dificuldades⁹² decorrentes das incertezas presentes permanentemente na atividade agrícola.

⁹² Além das incertezas, segundo o participante 2 (2010, p.10 do *corpus*) o Mato Grosso [...] sempre foi um Estado de dificuldades, as pessoas tem dificuldade com logística, com processos, com custos, com comercialização, com tudo, então essas dificuldades que sempre existiram movem as pessoas a deixar a vaidade de lado, a deixar os individualismos de lado e se unir na formação de grupos [...] as dificuldades é que impulsionam a junção das pessoas, a união das pessoas, porque os problemas são tão grandes que elas não conseguem resolver sozinhas. Com efeito, as dificuldades um fator estimulador importante da ação coletiva.

Olson (1969) menciona a importância das instituições como modo de estimular os membros do grupo a produzir a quantidade ótima do bem coletivo. O desenho das regras é importante para o grupo como modo de equalizar os incentivos individuais em termos de benefícios e custos para a produção do bem coletivo. Além dessas instituições funcionarem como “*indulgences*” e penalidades, a ação coletiva significa um espaço de elaboração de instituições, segundo North⁹³ (2008, p.5, tradução), voltadas “[...] to reduce uncertainty by establishing a stable structure to human interaction.”

Para Commons (1950 *apud* Schmid, 2004) as instituições são conectores de indivíduos e denotam uma ação coletiva como expansão da ação individual. Com efeito, a ação coletiva empreendida pelo CCAB representa a construção de instituições enquanto conectores dos interesses dos membros do grupo orientados à superação das incertezas constantemente presentes na produção agrícola, bem como voltadas à tentativa de redução dos preços dos defensivos agrícolas. Essas instituições darão forma à estrutura de governança do grupo conforme será apresentado na terceira categoria analítica desta classe.

6.1.2 – O papel empreendedor do grupo, das lideranças e da confiança

A segunda categoria analítica dentro do processo de formação do grupo faz referência aos atores envolvidos no processo de constituição do grupo. Essa categoria compreende, por seu turno, a importância do papel empreendedor do grupo, das lideranças e da confiança nessa etapa inicial de constituição da organização.

O empreendedor torna-se o motor do sucesso empresarial na medida em que assume os riscos resultantes das inovações que promove visando alcançar as

⁹³ [...] reduzir a incerteza ao estabelecer uma estrutura estável para a interação humana (NORTH, 2008, p.5).

recompensas prometidas pelo capitalismo. Nesse sentido, o empreendedor é um apostador (HASHIMOTO 2006; PEYREFFITE, 1999; VALADARES, 2010).

A inovação empreendedora promovida pelo CCAB, mais especificamente personificada pelo participante 8, presidente do conselho administrador, é de cunho institucional, conforme será apresentada na discussão da classe 3, referente às características do cooperativismo sobre o qual se apóia a sua formação.

No processo de formação de um grupo não se trata apenas de fazer um cálculo racional segundo Olson (1969) no sentido de pesar custos e benefícios. É claro que o empreendedor também calcula os riscos decorrentes de suas ações, mas o que se pretende enfatizar é que o início de uma organização, ainda assim, constitui uma aposta e a importância do empreendedor, personificação desse lance, está ligada ao exercício desse papel.

Segundo o participante 2 (2010, p.13 do *corpus*) “[...] existe uma aposta no projeto.” Ainda segundo o participante 1 (2010, p.3 do *corpus*) “[...] então é no andamento das coisas que você vai vendo. Você tá pagando, tá pagando para ver.”

A formação do CCAB está ligada, portanto, a uma atitude empreendedora, segundo a perspectiva de Furubotn (2002) para quem, em face de um ambiente caracterizado pela incerteza e capacidade cognitiva limitada, o agente econômico tem que agir o tempo todo como um “*entrepreneur*”, como modo de garantir um nível adequado de lucratividade e não como um administrador totalmente informado que toma as melhores decisões.

O trecho seguinte mostra essa característica empreendedora do agricultor do Centro-Oeste que constitui a maior parte dos integrantes das cooperativas-membro do CCAB.

As pessoas que estavam lá no Rio Grande do Sul, no Paraná, muito confortáveis, plantando lá seus 100, 200, 300 hectares, perto de suas famílias, tiveram a visão de abandonar tudo aquilo e olhar para uma terra que não valia

nada, centenas de quilômetros de estrada de terra, para vir construir uma vida nova acreditando [...] Eu chamaria essas pessoas de visionários. (PARTICIPANTE 7, 2010, p. 62 do *CORPUS*)

Dessa forma a possibilidade de desestímulo à ação coletiva mencionada por Olson (1969), em face dos altos custos da primeira unidade do bem coletivo resultantes do custo inicial para a formação da organização, é contraposta pelo empreendedorismo dos membros do CCAB, ou seja, pela sua atitude apostadora.

Não se trata, portanto, de fazer um cálculo somente racional “custos iniciais *versus* benefícios futuros”, pois a limitação da cognição dos agentes associada à incerteza presente no ambiente, ainda que os agentes possuam algum conhecimento capaz de nortear a decisão de montar uma organização, força-os a uma atitude apostadora se desejarem receber as recompensas oferecidas pelo sistema capitalista.

Com efeito, o início de uma organização econômica é sempre uma aposta. Nesse sentido, segundo o participante 7 (2010, p.63 do *corpus*) “[...] você nunca tem certeza que um negócio que você vai estar entrando vai dar certo.”

As lideranças também desempenharam papel fundamental nesse momento inicial de formação do grupo. Segundo Fiorelli (2008) não há organização sem liderança. O líder consegue, por meio do processo de comunicação, influenciar os liderados quanto a uma visão compartilhada de futuro. Essa visão, por sua vez, integra a corrente teórica transformacional acerca da liderança cuja ênfase recai sobre a fusão dos interesses entre líder e liderados (BARNARD, 1979; KNOWLES & SAXBERG, 1994 SHARTLE, 1956).

Não se trata, como no caso da corrente transacional, de recompensas oferecidas aos liderados pelo líder, mas do efetivo compartilhamento de interesses entre estes, assim como da importância do líder como catalizador da cooperação entre os agentes da organização (BRYMAN, 2004).

O processo de formação do CCAB reflete a importância do papel exercido pelas lideranças. Assim segundo o participante 5 (2010, p.48-49 do *corpus*) “[...] antes da cooperativa, se buscou os líderes das cooperativas [...] e outra, aquilo que eu já comentei: liderança, você tem liderança, tem credibilidade, tem consciência, a coisa vai.”

De modo mais específico, importa ressaltar a liderança desempenhada por parte do participante 8 da pesquisa, membro do conselho diretivo do grupo, segundo a visão de alguns atores entrevistados. Desta forma:

[...] eu acho que o – participante 8 - com a visão que ele tem, de empreendedorismo, não unilateral, mas sempre visando a cadeia como um todo, de união, que ele já provou em outras situações, questão da COABRA, criação e ampliação da AMPA, ABRAPA [...] então eu acho que foi ímpar de novo. Foi fantástico (PARTICIPANTE 5, p.47 do *CORPUS*).

O participante 8 é um líder sob a perspectiva transformacional, segundo a percepção dos membros, na medida em que suas ações estão direcionadas para a produção de resultados que atendam aos interesses também de seus pares. Por conseguinte, há uma fusão dos interesses entre o líder e os liderados segundo a perspectiva de Bryman (2004).

Destaque-se também que o poder de influência do líder, segundo Shartle (1956), está ligado aos seus resultados alcançados. Igualmente a passagem por grupos de representação de interesses dos produtores contribuiu para fortalecer a percepção sobre os resultados alcançados pelo participante 8, o que repercutiu positivamente em seu poder de influenciar os liderados quanto a um horizonte comum de interesses. Tem-se então, segundo Vergara (1999), que o participante 8 é um líder por sua capacidade de influenciar as pessoas.

A liderança envolve também, segundo Barnard (1979), o papel do líder com centro irradiador das informações para os membros do grupo. Da mesma forma, Knowles & Saxberg (1994), enfatizam a conquista dos liderados pelo poder de

comunicação. No caso do CCAB pode-se observar a importância do papel do líder como comunicador em duas passagens:

A primeira diz respeito ao participante 8 em que conforme o participante 6 (2010, p.47 do *corpus*) “[...] nós talvez vamos começar pequeno como sempre, que é o estilo empreendedor dele, mas pensando no todo, na cooperativa, e aí desencadeou um processo de reunião de explicação.”

A segunda passagem refere-se ao processo de reuniões necessárias à criação da COABRA, a maior cooperativa integrante do CCAB, constituída no ano de 2000 para importar fertilizantes cuja formação e presidência foram protagonizadas também pelo participante 8. A COABRA é a cooperativa que operacionalizou as primeiras operações de compra de defensivos genéricos para os membros do CCAB.

[...] eu falei cara vamos começar a reunir os produtores aí pra [...] nós fazer um navio. Na época ninguém tinha tradição de importar. Aí eu comecei a ir pro MT, isso foi em 98, 99. Aí fui pra Cuiabá, depois fizemos uma reunião em Rondonópolis, tava lá o pessoal do [...], o pessoal do [...]. Então foi uma conversa bem bacana, nós tivemos lá no novo hotel em Rondonópolis, eu lembro que a sala do hotel tava lotada, os caras ficaram tudo assim. Ah, importar?! Aí eu mostrei pra eles os preços que eu pagava na época no cloreto de potássio. Na época eu pagava aqui 135 dólares, e eles pagavam aqui 250 dólares, o dobro [já num segundo momento] chamei a turma. Oh, vocês vem aqui em Campo Grande, nós vamos fazer uma reunião aqui (PARTICIPANTE 8, 2010, p.72 do *CORPUS*).

Embora os papéis de líder e empreendedor não precisem estar centralizados em uma única pessoa, no caso do CCAB, conforme a colocação do participante 3 (2010, p.21 do *corpus*, grifo meu) segundo a qual “[...] então isso faz com que se um - **participante 8** - aposta num negócio desses e é um empresário de sucesso, por quê que o menor não vai também?”, observa-se que o participante 8 incorpora esses dois importantes papéis na formação do grupo.

Cumpramos esclarecer neste momento apenas a diferença entre liderança e empreendedorismo. O empreendedor é um apostador e o líder, um aglutinador, o

catalisador da cooperação entre os liderados e ele quanto a uma visão compartilhada de futuro (KNOWLES & SAXBERG, 1994; PEYREFFITE, 1993).

Outro aspecto decisivo no processo de formação do CCAB foi desempenhado pelo papel da confiança entre os seus membros. A confiança segundo Mayer *et al* (1995 *apud* Wageningen University, 2007) é entendida como a vulnerabilidade ao comportamento oportunista dos demais agentes com quem se relaciona. Nesse sentido a confiança necessária à entrada em qualquer ação coletiva constitui um risco. Ao confiar, há um risco do oportunismo da contra-parte, pois, não existe tempo disponível para se monitorá-lo ou escaneá-lo. Segundo o participante 2 (2010, p.13 do *corpus*) “a confiança é um fator importante para o sucesso do grupo e isso sempre teve. Confiança sempre existe, existe uma aposta no projeto.”

No caso do CCAB, conforme o participante 6 (2010, p.49 do *corpus*), “[...] a questão de confiança foi importantíssima também. E outra, aquilo que eu já comentei, liderança, você tem liderança, tem credibilidade, tem consciência, a coisa vai. E as pessoas que estavam ali eram sérias, são sérias.” Com efeito, a liderança e a seriedade dos indivíduos, que estavam apresentando a idéia do consórcio, constituíram num primeiro momento um sinal positivo para que os indivíduos confiassem no projeto.

Se confiar é apostar no sentido de que o indivíduo torna-se vulnerável ao oportunismo da outra parte, o histórico de produtor, bem como de representante de classe bem-sucedido do participante 8, e a liderança exercida pelos indivíduos à frente das cooperativas funcionaram como um redutor dessa vulnerabilidade, estimulando a aposta na criação do grupo. Assim “[...] mais importante é a confiança nos líderes, na direção do empreendimento, essa eu acho que é mais importante.” (PARTICIPANTE 4, 2010, p. 29 do *CORPUS*).

Tratava-se, portanto, de confiar nas lideranças na expectativa de que estas agiriam em benefício dos membros do grupo, independente da habilidade e tempo

necessários para monitorá-las e escaneá-las. O aporte de capital para a formação do grupo também representou importante voto de confiança entre os membros do grupo. Esta frase sobre a relação entre o capital investido e a confiança é emblemática: “o próprio dinheiro colocado no negócio é a confiança”. (PARTICIPANTE 4, 2010, p.29 do *CORPUS*).

Hofstede (2006 *apud* Wageningen University, 2007) apresenta o conceito de confiança intrínseca como sendo aquela que se sente naturalmente em relação a uma pessoa enquanto desejo de sociabilidade imanente dos indivíduos, aprofundando-se com o passar do tempo.

Da mesma forma, as incertezas permanentes relacionadas à atividade agrícola, associadas aos problemas logísticos da região Centro-Oeste, estimularam a confiança intrínseca enquanto necessidade natural de sociabilidade entre os produtores membros do CCAB como meio para superar tais obstáculos.

Assim, a confiança intrínseca representava, nesse primeiro momento, a oportunidade do estabelecimento de um vínculo de cooperação como alternativa para superação dos desafios. Segundo Knowles & Saxberg⁹⁴ (1994, p.89, tradução):

Cooperation is based upon mutual feelings of trust, friendship, attachment, and interest between individuals. For both parties, these feelings are a result of and are augmented by self-awareness and sensitivity to each other and to the situation requiring cooperation.

Para Mayer *et al* (1995 *apud* Wageningen University, 2007) e Hofstede (2006 *apud* Wageningen University, 2007) há uma dimensão temporal relacionada à confiança segundo a qual esta se desenvolve com o passar do tempo. Dessa forma, a confiança aumenta com a maturidade da relação. Nesse sentido, os primeiros resultados alcançados pelo grupo funcionaram como uma confirmação e como sinal para o

⁹⁴A cooperação está fincada sobre sentimentos mútuos de confiança, amizade, ligação e interesses entre os indivíduos. Para as partes envolvidas, esses sentimentos resultam e são intensificados a partir da autoconsciência e sensibilidade recíproca à situação que requer a cooperação (KNOWLES & SAXBERG, 1994, p.89).

aprofundamento da confiança inicialmente depositada, enquanto aposta, na formação do grupo. Dessa forma:

o próprio (participante 8) que era o incentivador da idéia, deram [sic] credibilidade para o processo, mas eu acho que a grande tacada foi mostrar, qualquer trabalho que você vai fazer tem que mostrar resultado, e no caso, a CCAB mostrou resultado logo nas primeiras operações, então isso também deu mais sustentação e veio de [sic] encontro do que a maioria do pessoal estava esperando, que era isso mesmo, era reduzir custo (PARTICIPANTE 1, 2010, p.2 do *CORPUS*).

No mesmo sentido:

Os benefícios superaram, nossa!, muito os custos, muito, muito. Na verdade no segundo ano nós já tínhamos todo o retorno de volta que a gente tinha investido, a gente pensava em investir R\$ 10 milhões, eu acho que a gente investiu metade, e essa metade, na verdade esses R\$ 5 milhões já vieram algumas vezes para o nosso bolso em redução de preços (PARTICIPANTE 2, 2010, p.11 do *CORPUS*).

A inter-relação entre liderança e confiança pode ser observada também na seguinte passagem: “quando se colocou o nome – participante 8-, e embaixo todos os componentes de cada cooperativa, isso criou, e cria no mercado uma credibilidade, ela é [sic], não se discute isso. Não se discute, então é fundamental.” (PARTICIPANTE 5, 2010, p.50 do *CORPUS*).

De modo sucinto, quando se trata do início de uma ação coletiva, parece sobressair a importância do papel das lideranças como instrumento catalisador da confiança entre os membros do grupo. Com efeito, esses fatores constituem a base para a cooperação entre os agentes econômicos.

A construção da confiança alicerçada sobre a liderança constituiu importante passo para o sucesso do CCAB, tal como o papel do empreendedor, personificado pelo participante 8. Somente após o desenvolvimento desses fatores seria possível decidir sobre a participação no grupo de acordo com a premissa colocada por Olson (1969) segundo a qual a motivação para participação no grupo representa um

cálculo racional em termos de custos *versus* benefícios. Essa hipótese não poderia ser confirmada a não ser que os agentes econômicos possuíssem racionalidade plena segundo a teoria neoclássica.

A questão é que não há como prever os resultados de uma ação coletiva em virtude da incerteza e da limitação da racionalidade dos indivíduos. Desta forma, a liderança parece preencher o lapso resultante da racionalidade limitada dos agentes econômicos, produzindo a confiança necessária ao ato empreendedor necessário ao início da ação coletiva, mas não elimina o risco existente acerca da vulnerabilidade a que cada membro se coloca em relação ao outro conforme o conceito desenvolvido por Mayer *et al* (1995 Wageningen University, 2007).

Por último, a passagem abaixo mostra a ligação entre o papel da liderança e do empreendedorismo e os seus efeitos sobre a confiança:

Então a diretoria mesmo, formado [sic], o (PARTICIPANTE 5) é um dos diretores, o (PARTICIPANTE 8), são líderes em seus locais, então isso faz com que se um (PARTICIPANTE 8) aposta num negócio desses e é um empresário de sucesso, por quê que o menor não vai também [] então essa confiança é transmitida (PARTICIPANTE 3, 2010, p.21 do *CORPUS*).

6.1.3 – Alianças: características, governança e relação com a indústria

A terceira categoria que emerge no processo de formação do grupo, segundo a análise de conteúdo realizada pelo programa *Alceste*, diz respeito à natureza da aliança que o CCAB representa, suas características e estrutura de governança, bem como os impactos da formação do grupo sobre a relação com a indústria de defensivos.

O primeiro ponto a ser destacado refere-se à necessidade de integração horizontal como instrumento para as cooperativas agrícolas contraporem um nível considerável de concentração na indústria de defensivos. Essas indústrias são empreendimentos de larga-escala com grande poder de mercado de sorte que a inter-

cooperação tornou-se uma exigência para as cooperativas agrícolas adaptarem-se a esse ambiente econômico (ABRAHSMSEN & SCROGGS, 1957; GARCIA, 1991).

O CCAB é uma integração horizontal, segundo Abrahamsem & Scroggs (1957), pois, trata-se de um grupo de cooperativas com negócios similares sob um mesmo controle administrativo, sem que isso implique a perda de autonomia dessas organizações cooperativas.

A necessidade de inter-cooperação está relacionada, dentre outros objetivos que podem ser alcançados, a economias significativas com a aquisição de insumos, o que significa a redução dos custos de produção e o conseqüente aumento da competitividade. Nesse sentido, segundo Abrahamsen & Scroggs (1957), as alianças horizontais de cooperativas são fundamentais para o alcance das vantagens decorrentes do poder de compras em massa, assim como da redução de custos resultantes de operações com grandes volumes.

Com efeito, o CCAB representa uma aliança horizontal entre cooperativas cujo objetivo está voltado para a redução dos custos de defensivos agrícolas, principalmente, por meio das vantagens decorrentes do poder de compras de seus membros. Segundo o participante 1 (2010, p.1 do *corpus*) “na realidade a massa crítica inicial foi muito grande. Nós que não somos uma das maiores cooperativas, nós compramos U\$ 25 milhões em defensivos.”

Esse arranjo organizacional logrou também reduzir os custos de transação na medida em que reduziu-se consideravelmente o número de contratos de aquisição de defensivos com a formação da aliança entre as cooperativas. Os contratos concernentes às transações de compra de defensivos agrícolas realizadas anteriormente por cada cooperativa foram substituídos por um contrato gerenciado pelo CCAB.

É importante destacar que o CCAB é formado por uma pequena quantidade de membros, atualmente 15 cooperativas e uma federação de cooperativas.

Esse número reduzido de membros facilita a coordenação do grupo. Não por acaso, segundo Olson (1969), os grupos menores são mais eficientes. A questão da produção sub-ótima da geração dos bens coletivos em grupos pequenos é resolvida pela adoção de instituições que possam individualizar custos e benefícios conforme se depreende das regras referentes ao formato jurídico e a governança adotadas pelo grupo. Quanto ao número de membros do grupo:

[...] sendo um grupo menor você tem mais facilidade realmente para tomar as decisões, fazer as composições dentro do grupo, traçar os rumos, as estratégias, é muito mais fácil você fazer quando é um grupo menor. Você tem um grupo menor de pessoas envolvidas, a eficiência do trabalho é muito maior porque você tem condições de trabalhar muito mais em conjunto (PARTICIPANTE 4, 2010, p.32 do *CORPUS*).

No mesmo sentido com relação ao número de membros do conselho diretor do CCAB/SA, tem-se que:

[...] mas o fato de ser um pequeno grupo de pessoas, é fácil de chegar e conversar e chegar a um consenso sobre como deve ser essas regras de governança e você conseguir unanimidade de votação (PARTICIPANTE 2, 2010, p.15 do *CORPUS*).

Quanto à tipologia das alianças, o CCAB pode ser considerado uma *joint-venture* no sentido em que Lynch (1993) a define. O CCAB é uma aliança formal que une mais de duas organizações – as cooperativas – cujo resultado é a criação de uma nova empresa em nome da qual se realizam as operações, com uma equipe específica de gerentes profissionais, com alocação de participações de capital, responsabilidades e riscos financeiros a cada um dos participantes, preservando, no entanto, a autonomia⁹⁵ das partes.

⁹⁵ Segundo o participante 2 (2010, p.13 do *corpus*) “a cooperativa continua autônoma, é claro que dentro do CCAB ela toma decisão dentro de um grupo de acordo com sua participação acionária [...]”.

Segundo Ferraz (2001) as *joint ventures* podem ser classificadas em *unincorporated joint ventures*⁹⁶, ou seja, aquelas que não formam uma nova entidade jurídica, ou *corporated joint ventures*, a que origina uma nova personalidade jurídica. No caso do CCAB, convém ressaltar que o consórcio inicia-se como uma *unincorporated joint-venture*. Dessa forma:

O CCAB, sendo uma *unincorporated joint venture*, um consórcio, e a COABRA já figura no CCAB como a líder do consórcio [...] a idéia é que a COABRA fosse, exatamente por não ter personalidade jurídica, que a COABRA fosse a líder do consórcio, que ela aglutinasse os trabalhos e assumisse as responsabilidades e que os consorciados se cotizassem para realizar as operações em nome da COABRA. Então inclusive a conta corrente que foi aberta pra investimento de capital pelos consorciadas, a conta que foi aberta no banco foi aberta CCAB/COABRA [...] Então você tem numa *unincorporated joint-venture*, num consórcio, você não tem personalidade jurídica, então isso é um dificultador, como não tem personalidade jurídica você não pode realizar negócios em nome do consórcio. Serve como um instrumento de junção das partes, uma tentativa de realização de trabalhos conjuntos, mas não serve como instrumento para realizar negócios em nome próprio. Por que que nós não fizemos isso? Por uma questão de incentivo fiscal, porque se você faz uma *corporated joint venture*, dali pra frente vai haver tributação (PARTICIPANTE Y, 2010, ENTREVISTA SEPARADA).

A formação de uma *unincorporated joint venture* no início do negócio se justifica pela incerteza acerca dos resultados futuros. Dessa forma a aposta inicial no negócio está firmada em um contrato de cooperação entre as partes, registrado em cartório, no qual a COABRA, em nome da qual foram realizadas as primeiras operações de aquisição de defensivos do grupo, assumiu as responsabilidades operacionais, figurando como a líder do grupo.

Desta forma, nas primeiras operações de aquisição de defensivos, a COABRA concentrou o valor financeiro referente às participações de cada cooperativa-membro e realizou a transação de compra. Segundo o participante 4 (2010, p.27 do *corpus*), “como no início da operação a CCAB ainda não era uma entidade jurídica

⁹⁶ O acordo que forma as *unincorporated joint-ventures*, por não representarem uma nova personalidade jurídica, é registrado em um cartório comum ao passo que as *corporated joint ventures* são registradas na junta comercial.

constituída, aí acabou a COABRA sendo o elemento catalisador e as operações foram feitas em nome da COABRA [...]”.

A formação do CCAB, inicialmente como uma *uncorporated joint venture* representa o primeiro passo da formação do grupo. Segundo o participante y (2010, entrevista separada) “[...] porque aí nascia um negócio. Mas, qual negócio se não tinha personalidade jurídica? Exatamente a organização da base produtiva de forma coletiva, com volume, escala, previsibilidade, possibilidade de investimentos.”

A decisão posterior quanto à formação de uma *joint venture corporated*, ou seja, uma organização formal, com personalidade jurídica, capaz de assumir responsabilidades em nome próprio, assenta-se no recrudescimento da confiança entre os membros do grupo presente em dois fatos importantes, a saber: 1) o sucesso da COABRA, enquanto cooperativa mãe do consórcio, pelo histórico bem-sucedido de importação de fertilizantes; e 2) os resultados positivos, já a partir das primeiras operações do consórcio. Esses fatores podem ser vistos nos seguintes trechos, respectivamente:

Houve a confiança de botar o dinheiro porque a COABRA disse, eu ponho a diferença, e ela não limitou, se a diferença fosse 70% ela teria colocado isso. Foi um agente estratégico e como ela tinha tido sucesso e os seus gestores tinham tido sucesso, então esse voto de confiança com os demais, eu vou fazer [sic], já fizemos uma vez [sic] [...] (PARTICIPANTE X, 2010, ENTREVISTA SEPARADA).

[...] as coisas foram acelerando de tal forma que num primeiro momento a gente foi procurado por uma empresa que oferecia um produto e a gente foi dá uma brincada com os cooperados e fizemos quase 1 milhão de litros de carbendazin. Na verdade esse produto era de uma indústria [...] chinesa e canadense, empresa que tava querendo entrar no Brasil e passou pra nós esse produto a um custo muito barato e a gente vendeu pros [sic] produtores a um preço muito barato também. Então foi um negócio que realmente deu um start no CCAB. Foi algo em torno de 8 milhões de dólares: um litro de carbendazin custava U\$ 4,2, nós vendemos para os produtores por U\$ 7,40, no mercado custava U\$ 14 ou U\$ 15, e foi aí que a gente aprendeu também que realmente nós teríamos que constituir uma empresa, até porque nós fizemos essa operação via COABRA, que serviu de berço pra operacionalizar de forma jurídica - emitir nota fiscal, a tramitação de todo processo -, e chegamos à conclusão que trabalhar daquele jeito não dava (PARTICIPANTE 8, 2010, p.70 do *CORPUS*).

A decisão pela constituição de uma *corporated joint venture* se deu porque a aquisição dos defensivos implicaria inevitavelmente a necessidade de financiamento no mercado, tanto para a aquisição dos defensivos das indústrias, quanto para o financiamento dos produtores agrícolas, membros do grupo, o que, juntamente com os altos custos derivados do processo de registros de produtos genéricos nos órgãos oficiais, exigia uma estratégia de concentração de capital.

Segundo o participante 2 (2010, p.18 do *corpus*), ao referir-se ao consórcio ainda como uma *unincorporated joint venture* “ele teve que mudar de um consórcio de cooperativas para uma SA, é porque uma empresa de agroquímicos necessita captar recursos no mercado financeiro para poder oferecer crédito e vender a prazo para os produtores [...]”.

Outro aspecto importante referia-se à imagem das sociedades cooperativas perante os agentes de mercado. Nesse sentido, segundo o participante 5 (2010, p.46 do *corpus*) “pra você participar tinha que ser uma limitada ou um SA pra [...] o mercado te ver com outros olhos - os bancos, os investidores, os bancos de investimento [...]”.

A arquitetura da organização exigia um formato jurídico compatível com as regras de mercado, e o principal ponto era novamente a importância da captação de recursos para viabilizar a escala de negócios necessária para se entrar no ramo da indústria de defensivos, daí porque não ser adequado a formação de uma central cooperativa⁹⁷ nos moldes clássicos do princípio da inter-cooperação. O trecho abaixo relata a dificuldade em se adotar o formato jurídico concernente à estrutura cooperativista:

Nesse caso os recursos vêm pra cooperativa, mas ela como cooperativa central em primeiro lugar, ela não teria condições de receber investimentos externos e

⁹⁷ A sociedade cooperativa não visa lucro e, por via de consequência, a sua valorização no mercado como empresa fica bastante comprometida. Segundo Polônio (2008) as sociedades anônimas são sociedades de capital ao passo que as cooperativas são sociedades de pessoas voltadas à garantia do bem-estar de seus membros. Para estas não se trata, portanto, da ênfase na valorização do capital como é o caso das primeiras.

a idéia que já existia era você receber investimentos de fora também. Por que? Porque a cooperativa não tem fins lucrativos, então ninguém vai investir numa empresa que não tem fins lucrativos. Para isso você tem que ter uma figura jurídica diferente. Aí se partiu então para o pensamento da SA [...] (PARTICIPANTE 4, 2010, p.38 do *CORPUS*).

A Sociedade Anônima foi escolhida como o formato jurídico mais adequado à consecução dos objetivos do grupo em contraposição à sociedade limitada. Dois motivos levavam a essa escolha: 1) as regras que facilitavam a gestão; e 2) a perspectiva de expansão dos negócios do grupo. Esses dois pontos estão expressos, respectivamente, nos seguintes trechos:

Aí se chegou à conclusão que a SA era a melhor opção, que era inclusive burocraticamente mais simples de se trabalhar. Uma limitada hoje com mais de 3 pessoas é um [...] porque você tem que pegar assinaturas de cada coisa que você faz, tem que pegar de todo mundo [...]. A SA é mais fácil porque você tem as ações e as ações são simplesmente registradas, existe um acompanhamento disso, você não tem tanta burocracia na operacionalização dela. Por isso que se partiu efetivamente para a SA (PARTICIPANTE 4, 2010, P. 38-39 do *CORPUS*).

A gente realmente pensou numa coisa moderna porque no futuro, com o crescimento das empresas, a gente pode fazer uma abertura de capital numa bolsa, voar mais alto. Daqui a pouco nós podemos estar na bolsa vendendo ações da CCAB SA, investindo em outras atividades: portos, ferrovias - o horizonte è grande. Então acho que a gente tá [sic] preparado hoje com as ferramentas adequadas pra fazer tudo isso caminhar no momento certo. A limitada você não pode abrir capital na bolsa; a SA não, você já pode. A regra de governança de uma SA, ela è muito mais aperfeiçoada do que uma limitada. [...] a gente analisando todos os pontos e chegou [sic] a conclusão de que: bom, a CCAB SA pode ser dona de várias empresas e várias atuações, então se nós temos uma empresa mestre, vamos criar depois as empresas embaixo dela, porque daí depois a gente já tem os instrumentos pra fazer fluir, não precisamos ficar criando novos sistemas de governança, nós já temos esse instrumento que é a SA, é criar e tocar debaixo dela (PARTICIPANTE 8, 2010, p.79 do *CORPUS*).

Cumpre destacar que essas formas de sociedade constituem o que, segundo Brousseau & Glachant (2002), representa um conjunto básico de regras coordenativas que liberam os agentes de despender tempo com a sua construção. O ambiente institucional já contempla regras básicas que garantem a formação das organizações. A diferença entre fracasso e sucesso parece estar relacionada às

microinstituições e à cultura organizacional dos agentes econômicos que constituem o aperfeiçoamento do sistema institucional segundo a sua habilidade.

O CCAB – SA é uma Sociedade de Participações cuja estratégia, segundo se depreende do último trecho, está orientada para a criação de outras empresas voltadas para as atividades das quais o setor produtivo agrícola necessita para o seu dinamismo competitivo. Assim o grupo se orientou pela constituição de uma holding⁹⁸, ou seja, um formato jurídico que permitisse possuir a maioria da participação de capital em empresas limitadas voltadas à operacionalização dos objetivos do grupo.

Temos, portanto, o CCAB como uma holding/SA⁹⁹, em que as cooperativas são as acionistas, cada qual com sua respectiva participação, e a holding, por sua vez, detendo a maioria da participação de capital nas duas empresas limitadas, que operacionalizam os objetivos do grupo, quais sejam: a CCAB Agro Ltda e a CCAB Projetos e Soluções Financeiras Ltda.

A CCAB Agro Ltda tem como objetivo a realização das transações referentes à aquisição de defensivos para os membros do grupo, tanto de empresas nacionais como via importação, bem como o registro de princípios ativos necessários à produção dos produtos técnicos utilizados para a produção dos produtos formulados genéricos. Esses registros permitem ao grupo a importação dos princípios ativos e a utilização, por meio de contratos de parceria, da capacidade ociosa instalada da indústria de defensivos no Brasil.

A CCAB Projetos e Soluções Financeiras Ltda, por sua vez, está voltada para a assessoria nas áreas de gestão administrativa e financeira dos produtores membros das cooperativas acionistas do grupo. Esses serviços envolvem desde a contratação de

⁹⁸ Segundo Nusdeo (2001, p. 276), *holding* é: [...] sociedade cuja a totalidade ou parte de seu capital é aplicada em ações de outra sociedade gerando controle sobre a administração das mesmas. Por essa forma assegura-se uma concentração do poder decisório nas mãos da empresa mãe - *holding*. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Holding>>. Acesso em: 25/11/2010.

⁹⁹ A estrutura organizacional do grupo está apresentada graficamente na parte referente ao contexto da pesquisa na metodologia deste trabalho.

hedges no mercado de *commodities* agrícolas, até a negociação de contratos e taxas de câmbio mais favoráveis com agentes financeiros quando os membros do grupo realizam exportações.

Importante destacar que as empresas limitadas, cuja maioria do controle acionário pertence ao CCAB holding/SA, são formadas com a participação de profissionais de mercado, os quais possuem participação no capital social dessas empresas. Lynch (1993) afirma que as alianças são criadas quando as organizações reconhecem fraquezas que podem ser complementadas pelas forças de outras organizações.

No caso do CCAB, esses profissionais cumprem a função de prover o acesso a informações e fornecedores no mercado de defensivos que são estratégicos para o alcance dos objetivos do grupo. As percentagens referentes à participação do CCAB-SA, bem como desses profissionais de mercado, no capital social das empresas limitadas está presente no seguinte trecho:

[...] você tem o CCAB SA que é uma empresa da qual participam essas cooperativas [...] e ela detém 90 por cento do capital da CCAB Agro Limitada, que é operacional do grupo. A CCAB agro é que faz a operacionalização, que compra, que vende, que registra, que faz essas coisas todas, então dentro da limitada. Existe um outro grupo que detém 10 por cento do capital da limitada e que precisou durante um tempo ser remunerado também pra iniciar esse trabalho (PARTICIPANTE 4, 2010, p. 27 do *CORPUS*).

Ainda com referência aos profissionais que integram o grupo convém citar a importância da aliança com tais profissionais na visão de um dos diretores da CCAB Agro Ltda:

[...] e pela profissionalização da gestão dele, se o negócio não fosse profissional, que é ter toda uma estrutura com pessoas, com pessoas competentes da área, a coisa não teria dado certo. O CCAB, por exemplo, se nós não tivéssemos, na parte de registros, profissionais que trabalharam em outras empresas e que trabalham hoje pra gente, na parte de gestão comercial do negócio e que dá as diretrizes, nós temos o – participante x - que trabalhou na Bayer, foi presidente da Quiminova, conhece o negócio. Na parte financeira, nós temos profissionais do Citibank, do Bradesco, que são

funcionários do CCAB. Na verdade o negócio é profissional, do mesmo jeito que uma multinacional toca o negócio, o CCAB também faz, nós não arranjamos outro jeito de tocar o negócio, nós tocamos com o mesmo profissionalismo que elas fazem (PARTICIPANTE 2, 2010, p.13 do *CORPUS*).

A aliança entre as cooperativas e profissionais de mercado vai ao encontro do que Williamson (1996) coloca como sendo um dos principais objetivos dos modos de governança: economizar em custos de transação a partir da redução da limitação da racionalidade dos agentes econômicos. Este é um dos pilares das economias realizadas com custos de transação conforme se abordará na classe 2, que trata dos objetivos e resultados alcançados pelo grupo.

Outra característica importante da governança segundo Williamson (1996) refere-se à capacidade da organização de antever e se antecipar às circunstâncias flutuantes do ambiente, evitando prejuízos econômicos decorrentes da falta de acesso às informações que lhes permitam se preparar para tais mudanças. Lynch (1993) também menciona a importância das alianças para o ajustamento rápido às mudanças pelo melhor acesso às informações de mercado. Com efeito, no caso do CCAB, os profissionais de mercado são responsáveis pelo desempenho desse papel conforme se depreende do texto abaixo:

[...] o CCAB criva essas informações. É importante porque tu pode [sic] antever. Quando um produto sai do mercado, tipo o endosulfan, tu vai ter os substitutos pra ele, então tu consegue perceber que quando esses produtos conseguem ficar sozinhos no mercado ele [sic] começa a subir, porque o fornecedor pensa: tô sozinho no mercado, vou buscar margem, e a gente consegue antever e comprar isso antes. O exemplo do glifosato esse ano, a gente imaginava que a Monsanto, pela campanha que ela fazia no início do ano, a tendência era subir o glifosato e realmente ele subiu, então tinha que comprar no início do ano. Quem nos informou isso? Foi a CCAB, que consegue antever isso [...] (PARTICIPANTE 3, 2010, p.24-25 do *CORPUS*).

Outro aspecto relevante quanto à estrutura de governança adotada pelo CCAB refere-se à formatação de regras capazes de evitar o comportamento oportunista entre os participantes da organização, o que poderia desarticular o grupo, minando sua

coesão sobre a qual está apoiada sua força. Segundo Williamson (1996) o oportunismo refere-se aos esforços calculados para enganar, ludibriar, disfarçar, enfim tirar proveito da contra-parte envolvida na transação.

Eliminar eventuais comportamentos oportunistas dentro do grupo é zelar pela manutenção da sua coesão, o que exige a definição de instituições capazes de lidar com esse problema. Desse modo, conforme o participante X (2010, entrevista separada) afirma, “só a motivação das pessoas, o discurso, tudo isso, isso se esgota com o tempo, então você tem que ter regras claras e firmes pra garantir a participação das pessoas [...]”.

Nesse sentido, a CCAB holding SA contemplou em seu contrato social uma regra unânime do ponto de vista dos participantes da pesquisa como sendo fundamental para dar solidez ao grupo: a garantia dada pelas ações de cada cooperativa em caso de inadimplência de algum cooperado.

Dessa forma, qualquer dívida decorrente das aquisições de defensivos pelos cooperados dá azo a que as ações das cooperativas sejam retidas automaticamente como garantia para esse pagamento, impedindo também o recebimento dos seus dividendos. A principal função dessa regra é evitar o oportunismo dos membros do grupo, garantindo a solidez e a continuidade da empresa.

A governança também inclui, segundo Williamson (1996), esforços para escanear os agentes econômicos em termos de perscrutar sua credibilidade com o intuito de minimizar o oportunismo. Esse argumento será abordado na classe 3, enquanto característica das cooperativistas que são acionistas do grupo. Com efeito, esse escaneamento tem como função filtrar já na base produtiva, membros que não se coadunam com o conjunto de instituições adotadas pelas cooperativas, evitando problemas futuros de *default*.

Outras regras importantes de governança no grupo incluem: a distribuição dos dividendos com base em 60% na participação acionária que cada cooperativa possui

na SA e 40% com base na movimentação referente à aquisição de defensivos por cada cooperativa e as ações de um membro que eventualmente deixe o grupo devem ser vendidas com prioridade para os demais membros como modo de manter o controle nas mãos das cooperativas.

Essas instituições têm o condão de aumentar a confiança coercitiva dos membros do grupo segundo a ótica de Hofstede (2006 *apud* Wageningen University, 2007) na medida em que esta assenta-se em elementos contratuais que punem os eventuais comportamentos oportunistas. Esse tipo de confiança representa um estágio posterior à confiança enquanto propensão à vulnerabilidade da contra-parte, necessária no início da formação do grupo. Representa, pois, o aprofundamento de mecanismos para manter e aprofundar a confiança como forma de coesão do grupo. Nesse sentido, para Buckley & Casson (1996) o controle do logro é a base da confiança.

A governança adotada pelo grupo representa uma propriedade adaptativa às condições mutantes do ambiente econômico segundo a perspectiva de Barnard (1979), presentes na incerteza permanente que permeia a atividade agrícola de *commodities* e na estrutura de mercado da indústria de defensivos com a qual os produtores têm obrigatoriamente de transacionar se quiserem alcançar níveis elevados de produtividade. Trata-se de contrapor, segundo a perspectiva de Arrow (1974), as falhas do sistema de preços.

Importante enfatizar que a constituição do CCAB holding/SA parece confirmar a hipótese de Pfeffer & Novak (1996), utilizando dados do *Federal Trade Commission* no período de 60-71, no sentido de que há uma correlação positiva entre a formação de *joint ventures* envolvendo uma interdependência na compra de insumos e o grau de concentração da indústria fornecedora de tais ativos.

Assim quanto mais concentrado for o ramo industrial, maior o estímulo à formação de *joint ventures* do setor que depende desse ramo industrial como fornecedor

de insumos. Esse parece ser exatamente o caso do CCAB enquanto organização criada para fazer frente à concentração da indústria de defensivos.

Por último, resta analisar o CCAB como um arranjo híbrido de governança. Segundo Williamson (1993) os híbridos constituem um meio termo entre o mercado e a hierarquia em termos de incentivos, adaptabilidade e custos burocráticos. O CCAB é uma integração lateral ou “*combination*” segundo Coase¹⁰⁰ (1993, p.25, tradução) no sentido em que “[...] transactions which were previously organized by two or more entrepreneurs become organized by one.”

Com efeito, as transações de aquisição de defensivos agrícolas realizadas por cada cooperativa isoladamente foram substituídas por uma transação só, que incorpora o conjunto das transações materializadas por cada cooperativa membro do grupo, agora realizada pelo CCAB. Nesse sentido, segundo Coase¹⁰¹ (1993, p.56, tradução) a razão de constituição das firmas encontra-se no fato de que “contracts are not eliminated when there is a firm but they are greatly reduced.”

O primeiro ponto que explica o fato de o CCAB representar um arranjo organizacional híbrido diz respeito ao fato de, a despeito de ser um grupo formado por sociedades cooperativas, cuja finalidade está voltada para o bem estar dos membros cooperados e não à persecução do lucro, a construção da governança do grupo estar voltada para a valorização do capital conforme se depreende do formato jurídico adotado pelo grupo, qual seja; uma sociedade anônima de participações.

Outra característica interessante é que, sem embargo das responsabilidades dentro do grupo, cada cooperativa possui autonomia. Embora o híbrido enquanto modo de governança, para Williamson (1996), refira-se a uma transação envolvendo dois agentes econômicos e, portanto, não se aplicando ao supra exposto,

¹⁰⁰ [...] transações que eram realizadas previamente por um ou mais empresários são organizadas por um só (COASE, 1993, p.25).

¹⁰¹ Os contratos não são eliminados com a existência das firmas, mas são consideravelmente reduzidos (Op.cit., p.56).

releva observar esse caráter único até então nos estudos de agronegócios no Brasil. O CCAB pode ser considerado um híbrido no sentido em que representa duas sociedades de naturezas distintas em suas finalidades.

O outro ponto diz respeito ao fato de a aquisição dos defensivos agrícolas continuar sendo feita a partir das indústrias de defensivos, quer sejam as estabelecidas no Brasil, quer se trate de empresas fornecedoras de princípios ativos genéricos na Índia e China com as quais o grupo já negociou. O CCAB não internalizou a transação dos defensivos, até porque está claro nos objetivos do grupo o não investimento em pesquisa científica e a não imobilização de capital necessária à construção de fábricas para processamento dos defensivos. Nesse sentido:

[...] porque na realidade ele não vai ser uma concorrência total com as empresas, é porque a intenção não é de construir indústrias para produzir defensivos, a intenção é utilizar a capacidade instalada que já existe. Nessa fase isso pode até ajudar a indústria porque vai utilizar a capacidade ociosa da indústria [sic] [...] (PARTICIPANTE 4, 2010, p.37 do *CORPUS*).

O que aconteceu efetivamente foi uma mudança na natureza da relação do CCAB com a indústria de defensivos agrícolas em virtude da eficácia organizacional do grupo. Essa alteração está presente na seguinte passagem:

É assim que elas são constituídas, elas já existem e que vem perpetuando [sic], nós temos parceria já de longo prazo. Nós temos parceria de longo prazo, por exemplo, com a Mactxin Agan, de genéricos, uma parceria forte com a Syngenta. Se a gente fala de parcerias fortes e representativas, essas são duas. Eu acho que existem várias questões, o medo de perder uma fatia do mercado e ampliar o mercado que já existe. Na verdade ou você perde uma parte do mercado se você não for parceiro ou amplia ou você amplia o que você já tem se você for parceiro. Toda empresa que veio a se tornar parceira ampliou o seu mercado. Existem oportunidades outras que advém dessa proximidade entre o CCAB e a multinacional, em vários aspectos, quer seja ações de logística, de marketing, ambiental, ações que venham a impactar no mercado [...] de repente a oportunidade de perceber demandas e necessidades que a gente tem e que ela não percebia anteriormente pela distancia que ela tinha. Então o fato de ela estar mais próxima, ela consegue identificar necessidades e oportunidades pra ela que ela não percebia anteriormente (PARTICIPANTE 2, 2010, p.17 do *CORPUS*).

Conforme se depreende, o CCAB passou a se relacionar com a indústria de defensivos de modo mais próximo, mediante parcerias de longo prazo, como resultado do volume de negócios que o grupo, enquanto mercado consumidor cativo, oferece. Assim, se o grupo não internalizou a transação referente à aquisição de defensivos, por um lado, por outro não realiza mais essa transação via mercado, o que se depreende da mudança no relacionamento com a indústria e dos resultados em termos de economias na aquisição dos defensivos atingidas pelo grupo. A justificativa para essa mudança pode ser apreendida também no seguinte trecho:

[...] as empresas vieram nos procurar pra fazer essas parcerias porque elas sentiram, principalmente uma sentiu a necessidade de formar uma parceria longa e duradoura com a CCAB, porque viram que esse nicho de mercado é o seguinte: antes de eu ser inimigo deles eu vou ser amigo pra ter o mercado deles na minha mão [...] (PARTICIPANTE 5, 2010, p.46 do *CORPUS*).

Este fato representa uma progressiva transformação da relação entre esses dois ramos industriais, caracterizada anteriormente por uma dependência unilateral do setor produtivo de *commodities* agrícolas em relação à indústria de defensivos. Com efeito, pode-se hipotetizar que essa organização da base produtiva agrícola, materializada pelo CCAB, representa uma mudança na relação com a indústria de defensivos, ainda que de modo incipiente, nos moldes do que Williamson (1996) denomina transformação fundamental. Desta forma, vemos o setor produtivo agrícola de *commodities* caminhando no mesmo sentido da concentração de capital como forma de fazer frente ao poder de mercado da indústria de defensivos, forçando essa transformação.

É fato que o número de participantes do setor produtivo de *commodities* agrícolas permanece alto o suficiente para caracterizá-lo como uma competição perfeita, mas a massa crítica de consumo de defensivos agrícolas do CCAB é suficiente para reordenar a sua relação com a indústria de defensivos agrícolas.

O CCAB incorpora as vantagens decorrentes dos incentivos de se agrupar, centralizando sua demanda sob uma única direção, visto que a atuação isolada de seus membros significava, em virtude da estrutura de mercado da indústria de defensivos, a perda de margens importantes. Nesse sentido, a própria estrutura de mercado em que o grupo atuava já eliminava os incentivos que compunham a grande vantagem da governança de mercado.

Quanto à governança hierárquica, vale destacar que, se esta é melhor em termos adaptativos, possui também custos burocráticos maiores. Desta forma, o CCAB consegue manter propriedades adaptativas enquanto governança híbrida na medida em que as cooperativas, acionistas do grupo, possuem liberdade para adquirir os defensivos no mercado quando o preço for mais baixo do que o oferecido pela organização. Enquanto híbrido o CCAB pode se adaptar melhor do que se continuasse atuando no mercado anteriormente com suas cooperativas separadas.

Essa propriedade adaptativa se mostra também quando o grupo pode contar com as vantagens da sua organização diante da estrutura de mercado da indústria de defensivos agrícolas, o que diminuiu de modo considerável os preços dos defensivos, em contraposição à atuação isolada de seus membros.

Esse arranjo organizacional apresenta custos burocráticos mais baixos do que a governança hierárquica, pois, nesta os custos de controle necessários à obrigatoriedade de aquisição da demanda total das cooperativas-membros via CCAB seria impensável em razão do número de membros do grupo, cerca de 62 mil.

Com efeito, o CCAB guarda algo da propriedade adaptativa presente na governança hierárquica, sem incorrer nos altos custos burocráticos decorrentes do exercício do controle que lhe é inerente. Essa propriedade adaptativa também permite vantagens consideráveis quando o grupo consegue sair de uma governança de mercado em cujo outro lado da ponta figura uma estrutura industrial bastante concentrada.

6.2 - Classe 3 – As cooperativas do CCAB

A classe de número 3 foi constituída por 1411 UCEs e representou 33,1% do total analisado de UCEs que compuseram o *corpus*. Foram analisadas as 25 primeiras Unidades de Contexto Elementar com o maior valor de qui-quadrado (x^2), segundo o *Alceste*, em ordem decrescente. Essas unidades constam do intervalo de qui-quadrado (x^2) entre 17 e 12 de modo idêntico à classe 1.

Essa classe trouxe à tona características importantes das cooperativas acionistas do CCAB. Nesta classe despontam 3 categorias analíticas, quais sejam:

1. O processo de surgimento da COABRA – Cooperativa Agroindustrial do Centro-Oeste do Brasil;
2. As instituições organizacionais das cooperativas que formam o CCAB; e
3. O número de membros dessas cooperativas e sua massa crítica de negócios.

A figura abaixo mostra a representação gráfica das categorias analíticas presentes na classe 3.

Figura 8 - Categorias analíticas da classe 3.



6.2.1 - O surgimento da COABRA

O primeiro ponto a ser abordado diz respeito ao processo de surgimento das cooperativas acionistas do CCAB, com exceção da Fecoagro e Cooxupé, que, no entanto, possuem participações acionárias bastante reduzidas no consórcio, cerca de 3,75 % cada. Trata-se na verdade de compreender as circunstâncias que dão origem à primeira cooperativa que inspirará a formação das demais acionistas do CCAB.

A história de formação da COABRA a partir de 2000 no Centro-Oeste brasileiro está ligada ao exercício da liderança do participante 8 desta pesquisa e inicia-se no ano de 1998 quando esse indivíduo, impedido de continuar a importação de fertilizantes no mesmo navio de uma grande multinacional do ramo, decide mobilizar outros produtores para conseguir fechar um navio próprio.

Os fornecedores de fertilizantes comunicaram ao participante 8 que este não mais poderia importar os fertilizantes no mesmo navio utilizado pela multinacional, a pedido desta, mas lhe deram alento ao dizer que se ele conseguisse demanda suficiente para preencher um navio, voltariam a atendê-lo. O seu volume de importação de fertilizantes, algo em torno de 5 a 10 mil toneladas por ano, não justificava o atendimento pelos fornecedores em face do volume demandado pela empresa multinacional, entre 600 e 700 mil toneladas por ano (PARTICIPANTE 8, 2010, p.72 do *CORPUS*).

Esse fato desencadeou uma busca, através da região Centro-Oeste, por agricultores que pudessem somar esforços capazes de viabilizar essa operação. Tratava-se de mobilizar o esforço cooperativo para iniciar a ação coletiva. A grande dificuldade encontrada era decidir sobre o formato jurídico capaz de materializar essa ação ao que, após várias discussões, sugeriu-se a formação de uma cooperativa em reunião convocada pelo participante 8.

A resposta dada pelos participantes dessa reunião é emblemática sobre o momento de dificuldades vivenciado pelo sistema cooperativista à época e constitui a faísca que dispara a inovação institucional produzida a seguir: Desta forma,

[...] todo mundo ficou assim! Como fazer, como não fazer? A gente voltou pra Campo Grande e começou a pensar. Vamos fazer uma empresa jurídica. Mas se a gente fizesse uma empresa jurídica aí ia ter PIS, COFINS, imposto, ia encarecer todo processo. Aí ficamos pensando, pensando, aí eu falei: vamos fazer uma cooperativa e aí fui conversar novamente com o pessoal. **Não cooperativa fali, dá problema, você vê o pessoal de Lucas, a cooperativa faliu. É, não dá, cooperativa não dá, é [...] a experiência do sul, mesmo do Mato Grosso já tinha tido cooperativa que tinha dado problema sério com os produtores. Aí eu voltei [...] o que que eles fizeram com essas cooperativas?!** (PARTICIPANTE 8, 2010, p.72 do *CORPUS*, grifo meu).

A resposta ao problema referente à crise do sistema cooperativista apareceu na reunião seguinte conforme o trecho abaixo:

Aí eu fui no meu advogado e perguntei pra ele: oh, doutor Paulo, nós precisamos fazer uma cooperativa, **mas perdeu a credibilidade o sistema, nós precisamos de uma cooperativa que não quebre, que não tenha problema, que ela não venha a falir. Ele falou: é muito simples, é só ela não ter passivo. Aí eu falei: como assim?! Não pode contrair débito, não tem débito, não tem como falir. Então como é que faz? Aí ele disse: é só criar uma cláusula no contrato proibindo o gestor de contrair dívidas, essas coisas.** Eu falei: mas é simples o negócio! Voltei lá chamei a turma: oh, vocês vem aqui em Campo Grande, nós vamos fazer uma reunião aqui, eu tenho uma solução pra esse problema: uma cooperativa que não quebra. No dia eu acho que desceu mais de 20 avião [sic] aqui em Campo Grande, fizemos uma reunião lá na Acrisul, chamei os caras e apresentei o contrato social da cooperativa e a cooperativa tinha cláusula que não podia contrair dívida e explicamos, o nosso advogado foi ali e explicou. Só sei que saí dali aprovado e fui eleito o presidente da cooperativa. Aí no primeiro ano acho que nós importamos algo em torno de 200 mil toneladas, no outro ano foi pra 300, depois 400, 500 (PARTICIPANTE 8, 2010, p. 72 do *CORPUS*, grifo meu).

A grande inovação institucional desse novo cooperativismo, capitaneada pelo empreendedorismo e liderança do participante 8, assenta-se na micro-instituição presente no contrato social das cooperativas segundo a qual a cooperativa está proibida de contrair passivo. Tratava-se, principalmente, de adotar regras de governança capazes de evitar oportunismos por parte de diretorias que deram causa à bancarrota de cooperativas pelo Brasil, provocando uma falta de confiança no sistema.

O trecho abaixo é emblemático sobre o foco dessa inovação no sentido de evitar a centralização do poder nas mãos da diretoria da cooperativa e os eventuais comportamentos oportunistas decorrentes desse fato:

Então na realidade, nós blindamos de tal forma a cooperativa, de tal forma que nós, a cooperativa, não podemos pegar dinheiro em banco, nós não podemos vender a prazo, comprar a prazo. Tudo isso estatutariamente nos é proibido, nós não podemos comprar um carro, só com a aprovação da assembleia geral, com a Assembleia Geral Ordinária, e por que isso? **Porque aí você tira o poder da diretoria de comandar um volume de dinheiro que tá ali dentro** (PARTICIPANTE 3, 2010, p.21-22 do *CORPUS*, grifo meu).

A confiança no sistema havia sido quebrada e seria muito difícil de ser resgatada na medida em que, conforme Wageningen University¹⁰² (2007, p. 10, tradução) esta “[...] can only increase gradually through being tested in situations of reciprocal interdependency and not being broken. Once broken, trust is very hard to mend”. Com efeito, um novo modelo precisava ser contruído para se resgatar a confiança no sistema cooperativista.

Essa instituição teve forte impacto sobre a percepção dos agentes quanto ao ingresso em cooperativas no Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Com efeito, constituiu um incentivo para a formação de novas cooperativas, alterando a percepção dos indivíduos acerca da imagem negativa legada pela bancarrota de cooperativas anteriores nesses Estados e no sul do país. Nesse sentido, “a instituição é o centro irradiador da ação coletiva, da liberação e expansão da ação dos indivíduos.¹⁰³(COMMONS 1950 *apud* SCHMID, 2004, p.7, tradução minha).

Essa instituição tinha o propósito de prover um nível adequado de controle por parte dos cooperados sobre a direção das cooperativas segundo a perspectiva de Das

¹⁰² a confiança só pode aumentar de modo gradual, sendo testada em situações de interdependência sem a sua quebra. Uma vez quebrada, é muito difícil de ser recuperada (WAGENINGEN UNIVERSITY, 2007, p.10).

¹⁰³ An institution is collective action in control, liberation, and expansion of individual action (COMMONS *apud* SCHMID, 2004, p.7).

e Teng¹⁰⁴ (1998 *apud* Begnis, 2007) como forma de resgate da confiança. Com base em Hofstede (2006 *apud* Wageningen University, 2007) essa instituição representava um exemplo de confiança coercitiva, porquanto, essa nova regra tinha a função clara de coagir eventuais desvios e desmandos por parte de determinadas diretorias, abalando a confiança dos cooperados.

Com efeito, assiste-se à inter-relação entre os atores¹⁰⁵, as organizações e o ambiente institucional, em um fluxo contínuo de influência, no sentido de que a dificuldade do ambiente econômico estimula a adoção de instituições pelos agentes como instrumento para se adaptar a esse ambiente num primeiro momento. Essa relação se adensa, conforme se verá logo a seguir, levando os agentes a adotar novas regras necessárias à estabilidade do grupo; pré-requisito para a continuidade do alcance dos fins colimados. A continuidade desse processo leva os agentes a influenciarem posteriormente a alteração do ambiente institucional.

Segundo North (2008) as organizações influenciam e são influenciadas pelo ambiente institucional e seu foco está voltado para alteração desse ambiente com vistas a prover uma estrutura estável para a interação de seus membros. Esse é o caminho institucional no sentido da contínua interação entre organizações e o ambiente que lhes cercam.

Esse adensamento está presente no aprofundamento do caminho institucional percorrido pelas cooperativas sob o influxo da COABRA, por meio de uma ação coletiva maior – a formação do CCAB –, e que, por sua vez, provocará a mudança do ambiente institucional, completando o ciclo. O caminho percorrido inicia-se, assim, com a adoção de micro-instituições para a formação dessas cooperativas, conforme se

¹⁰⁴ DAS, T. K.; TENG, B. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.

¹⁰⁵ A dificuldade em se reduzir os custos com insumos levou os agricultores a criarem uma nova organização, uma cooperativa cujo pilar era representado pela instituição segundo a qual não se permitia o seu endividamento.

verá no próximo subitem, segundo a perspectiva da ordem privada contratual em Williamson (1996), e evolui para a alteração do ambiente macro-institucional em North (2008) a partir do poder de influência alcançado pelo CCAB. Essa mudança está explícita na seguinte passagem:

[...] realmente nós chegamos à conclusão que não adiantava correr atrás dessa questão de liberação no Mercosul e que nós tínhamos realmente que partir para a busca dos registros e trabalhar dentro da legislação brasileira. Voltamos e falamos com o Blairo e ele marcou uma entrevista com a Dilma e a gente foi conversar com a Dilma - na época ela já tava na casa Civil - e a conclusão é que dentro dessa lei, com certeza, nós teríamos grandes dificuldades de obter os registros e aí foi que nós trabalhamos para fazer um decreto para regulamentar a questão dos genéricos no Brasil; foi uma modificação que houve na lei de similaridade e nessa o CCAB já participou (PARTICIPANTE 8, 2010, p.70 do *CORPUS*).

O processo de cognição dos agentes, maneira pela qual estes apreendem o significado da realidade, desempenhou papel importante no desenho das instituições enquanto conectores de indivíduos na ação coletiva. A percepção acerca da impossibilidade individual de solução dos problemas impulsionou a ação coletiva, para cujo funcionamento, fazia-se necessária a construção de instituições compartilhadas. Segundo Schmid (2004) se as instituições forem compartilhadas e estáveis estas evoluem. Com efeito, é exatamente esse processo de evolução que tomará curso com as cooperativas que formam o CCAB.

Tratava-se, portanto, de, na construção da ação coletiva, aperfeiçoar essa regra que deu origem a COABRA - a blindagem contra o endividamento -, para isso, sendo necessária a construção de novas instituições organizacionais capazes de aprofundar a coesão e a confiança dos membros quanto aos esforços cooperativos.

6.2.2 - As instituições organizacionais das cooperativas que formam o CCAB

A primeira instituição organizacional presente nas cooperativas que integram o CCAB diz respeito ao foco na cooperativa como instrumento para se levar benefícios diretamente ao produtor. A cooperativa deveria funcionar como um instrumento para o alcance dos bens coletivos a serem redistribuídos imediatamente aos produtores em contraposição a um cooperativismo que coloca margem nos produtos oferecidos aos seus membros. Assim nesse novo cooperativismo:

A cooperativa não põe margem no processo. Uma cooperativa tradicional compra e vende e põe uma margem no produto que cobre os custos e mais uma margem que ela tem. As cooperativas de serviço, elas vão na empresa, fazem a operação e cobram do cooperado uma taxa mínima que varia entre 0,5 e 1% da transação pra fazer esse negócio pra ela, pra organizar esse negócio pra ela [...]. Nas cooperativas tradicionais é a cooperativa que é forte no processo, a cooperativa que tem o volume bastante grande de dinheiro e que faz investimentos em nome da própria cooperativa, ela é uma empresa, o cooperado pode ser forte, mas nem sempre o é. No caso da cooperativa de serviço, a cooperativa é menor que o cooperado; é o cooperado que é forte (PARTICIPANTE 2, 2010, p. 13-14 do *CORPUS*).

Nesse mesmo sentido, segundo o participante 2 (2010, p.14 do *corpus*) “[...] Na verdade tudo que se faz, se faz para o produtor. Na cooperativa de serviços você tem uma descentralização maior do poder, os benefícios chegam direto para o produtor e na cooperativa tradicional você centraliza o poder na cúpula.”

A necessidade de que os benefícios sejam canalizados imediatamente para os cooperados guarda relação com o perfil dos produtores associados a essas cooperativas. Segundo o participante 6 (2010, p.54 do *corpus*) esses produtores “são visionários, são empreendedores e não existe a resposta não posso para eles.” O caráter empreendedor que compõe o espírito desses produtores não comportaria, com efeito, um cooperativismo cujo foco não fosse a transferência imediata dos benefícios aos integrantes das cooperativas.

O empreendedor como apostador e inovador institucional, como é o caso do conceito adotado neste trabalho, corre riscos visando às retribuições do capitalismo. Dessa forma, qualquer outra regra que não contemplasse a redistribuição imediata dos benefícios aos cooperados desestimularia grandemente esse espírito de risco incorporado por esses produtores na medida em que não os recompensaria à altura, ou ao menos, não imediatamente (HASHIMOTO, 2006; PEYREFFITE, 1999; VALADARES *et al*, 2010).

A segunda regra adotada por essas cooperativas refere-se a não imobilização de capital por parte da cooperativa. Essas cooperativas não almejam a construção de grandes indústrias, silos ou armazéns. Duas especulações derivam da opção por essa estratégia: a primeira ligada à necessidade de ver os resultados da ação coletiva retornarem para o próprio bolso segundo uma ótica empreendedora o mais rápido possível e a segunda relacionada à experiência de falência de cooperativas com grandes imobilizações de capital em agroindústrias.

Segundo o participante 3 (2010, p.23 do *corpus*) “[...] estatutariamente nós não podemos ter silos e armazéns.” Na mesma direção, segundo o participante 2 (2010, p.14) “[...] não fica sobra de caixa pra fazer nenhum tipo de investimento [...]”. O trecho abaixo enfatiza essa regra e retoma a primeira:

As cooperativas do MT não têm objetivo de lucro. Elas existem para servir aos produtores. Essas são as cooperativas modernas [...] você vai lá na Copercotton, Coaleste, Unicotton, elas existem para servir ao produtor, e não pra criar mega investimentos que, de repente, vão criar lucros, mas que o produtor não tem acesso a isso [...] o lucro tem que ficar com os produtores, a cooperativa tem que ser uma prestadora de serviço (PARTICIPANTE 8, 2010, p.75 do *CORPUS*).

No mesmo sentido:

No início da COABRA, que é o início de tudo na questão de cooperativa, ela que é mãe do CCAB e de todas outras cooperativas, ela foi fundada exatamente com esse propósito. A gente sempre falava da cooperativa virtual. Porque ninguém quer aquela cooperativa que vai construindo armazém, que vai tendo lucro em cima do produtor e não devolve nada ou muito pouco para ele (PARTICIPANTE 6, 2010, p.63 do *CORPUS*).

Uma terceira regra digna de destaque refere-se ao mecanismo de seleção dos membros do grupo. Esse mecanismo tem como função filtrar a entrada de novos cooperados com base na concordância com os princípios já legitimados pelos membros do grupo como modo de evitar potenciais descumpridores de contrato – oportunistas – que pudessem abalar a credibilidade e coesão do grupo. Dessa forma para se entrar no grupo:

Primeiro pro cara entrar na Cooperfarms, ele tem que ter o crédito aprovado na Cooperfarms. Nós temos uma análise prévia, esse crédito vai pra CCAB que tem uma equipe muito mais preparada que a nossa, aprova o crédito dessa pessoa. Bom, aprovou o crédito, quer dizer que ele pode entrar na cooperativa. Aí ele passa pela nossa diretoria [...] tem que ter um espírito de cumpridor de contrato. Então os cooperados, a diretoria da cooperativa conhece muito bem seus pares, então se ele sabe que aquele produtor já negou um contrato lá atrás, o cara deu um [...] no outro, é um cara que empresta um trator e não devolve, ele já não bota na cooperativa porque sabe que é problema lá na frente. Assim a classificação de cliente do Banco do Brasil é classificação A. O banco do Brasil tem uma classificação ente A, B, C, conforme crédito e comportamento. A nossa é A. As cooperativas do CCAB devem ser da mesma forma porque a CCAB, ela criva também (PARTICIPANTE 3, 2010, p. 24 do *CORPUS*).

Nesse sentido, segundo o participante 5 (2010, p.40) “a gente não quer qualquer produtor na cooperativa, a gente só quer gente séria, gente competente e que tenha um passado honroso.” Do mesmo modo, segundo o participante X (2010, entrevista separada) “logicamente que esses grupos são definidos por afinidade, por proximidade geográfica, por primar pelas mesmas idéias, eles são regionais e são grupos de afinidade.”

A reputação é um fator importante dentro do grupo como mecanismo de seleção dos membros e que possui impacto sobre a confiança. É um fator de coesão, no sentido em que padroniza condutas, e de controle, pela perspectiva de exclusão do grupo quando da adoção de comportamentos não aceitos. Perder a reputação significa abrir mão da confiança que lhe é depositada e pode resultar na exclusão grupo, perdendo o acesso aos bens coletivos. A reputação é, portanto, uma importante fonte de controle do

comportamento oportunista. Não por acaso, segundo ¹⁰⁶(Wageningen university, 2007, p.10, tradução):

an untrustworthy behaviour puts one's reputation at risk. Fear of losing a reputation is the best enforcer of trustworthiness [...] while intangible, reputation is one the most important corporate assets and also one of the most difficult to protect; it takes years to build but it can be destroyed overnight.

Outra instituição importante faz alusão ao produtor como módulo separado de negócio. Isso implica a não responsabilidade solidária por parte dos outros membros da cooperativa. Essa instituição visa evitar mais uma vez o problema do oportunismo na medida em que experiências de quebras de contrato anteriores soçobraram as cooperativas pelo fato de o seu débito ser de natureza solidária. Com efeito, para essas cooperativas cada membro é uma unidade autônoma de negócios.

Segundo Polônio (2008, p.79) “as sociedades cooperativas, como um tipo *sui generis* de sociedade, podem atribuir responsabilidade limitada ou ilimitada aos associados, conforme dispuserem seus estatutos.” O que o novo cooperativismo fez foi atribuir expressamente, como forma de evitar comportamentos oportunistas, que não há responsabilidade solidária, ou seja, que os demais membros da cooperativa não podem ser responsabilizados por um débito de um dos seus membros.

Tal instituição visa garantir a credibilidade da cooperativa, resguardando a possibilidade de dissolução desta sociedade pela contaminação, por responsabilidade de um membro, sobre os demais cooperados. Com efeito, a cooperativa não garante, nem avaliza operações de seus cooperados. É simplesmente uma prestadora de serviços com o foco voltado em comprar e vender bem a partir da reunião dos esforços individuais de seus membros. O trecho abaixo mostra essa característica:

¹⁰⁶ Um comportamento indigno de confiança coloca em risco a reputação de quem lhe deu causa. O medo de perder essa reputação é o melhor recurso garantidor do ato de confiar [...] Enquanto ativo intangível, a reputação é um dos ativos corporativos mais importantes e também um dos mais difíceis de serem protegidos; levam-se anos para construir e pode-se destruí-lo da noite para o dia (WAGENINGEN UNIVERSITY, 2007, p.10).

Nós denominamos que a nossa cooperativa é uma cooperativa de quarta geração. Por quê? Porque cada produtor é um módulo separado do negócio. Quando eu faço um negócio com um fornecedor, esse fornecedor dá crédito pra mim, pra esse módulo, pra esse produtor, ele não dá crédito pra cooperativa (PARTICIPANTE 3, 2010, p.21 do *CORPUS*).

Outra regra que parece ser crucial aborda a profissionalização da gestão das cooperativas. A gestão dessas cooperativas inclui a contratação de profissionais de mercado e auditorias independentes como forma de dar transparência aos seus membros acerca das atividades da diretoria, bem como às instituições financeiras. Assim, segundo o participante 3 (2010, p.23 do *corp*), “os produtores quando entram numa cooperativa, no sistema CCAB, ele tem a vantagem porque nós somos profissionais nisso, nós estamos 24 horas focado em comprar bem [...]”.

O trecho abaixo é emblemático sobre a importância da separação entre conselho diretivo e a gestão profissional, além da importância da transparência e da existência de regras claras:

É fundamental que ela tenha as regras definidas e isso valha para todo mundo e a transparência de todas essas operações é algo importantíssimo. Você não consegue tocar um negócio desse, que é um negócio pessoal e econômico, ao mesmo tempo sem que as coisas estejam bem claras de como as coisas devem ser feitas. Ontem eu conversava no aeroporto com um produtor, que é diretor da AMPA, e comentei com ele que o pessoal da televisão teve lá fazendo uma matéria e perguntaram pra mim quantos hectares eu plantava. Eu disse: olha, no dia em que eu plantar alguma coisa você não vai me ver como diretor executivo aqui, aí vou fazer parte do conselho, mas não vou ser executivo. Eu não conheço um executivo que seja também sócio e tenha interesse no negócio que consiga fazer as coisas sem puxar a sardinha para sua brasa de alguma forma, por maior ou menor que seja. Então acho que é fundamental essa diferenciação também que é uma coisa que vem ocorrendo agora com mais força que é a profissionalização da administração da cooperativa, esse é um fator que eu acho que é fundamental também. Isso tende a diminuir esse tipo de comportamento porque o executivo vai prestar, vai se reportar a uma diretoria, agora se o próprio diretor tiver o poder de mandar, de fazer as coisas, ele vai acabar puxando a sardinha pra si próprio (PARTICIPANTE 4, 2010, p.33 do *CORPUS*).

De modo resumido, a gestão profissional tem o condão de evitar o comportamento oportunista, mais propício a acontecer quando o próprio dirigente da cooperativa faz as vezes de executivo, bem como de aumentar a racionalidade dos seus

membros, por meio do acesso a melhores informações de mercado. Tem-se então, por um lado, com base em Buckley & Casson (1996), o controle do logro dentro do grupo como base da confiança, e a redução da limitação da racionalidade dos agentes como forma de prover uma governança mais eficiente de acordo com Williamson (1996).

Com efeito, a transparência na gestão das informações e a administração profissional, resguardada por regras claras, constituem uma instituição essencial dessas cooperativas, contribuindo para fortalecer a confiança dos cooperados no sistema. Assim, segundo o participante 4 (2010, p. 33-34 *do corpus*) “é que se você tem a transparência nas informações, você sabe o que está acontecendo, você confia muito mais no negócio em si e tende a fazer mais negócio [...]”.

O desenho dessas instituições visou minimizar os efeitos maléficos dos pressupostos comportamentais sob a perspectiva de Williamson (1996), aumentando a eficiência da governança dessas cooperativas. Ressalte-se que esse argumento incorpora a análise dentro do grupo enquanto pressuposto para a manutenção da sua coesão necessária à realização de transações econômicas mais vantajosas com os demais elos produtivos. Quando se trata de alianças horizontais há dois níveis em que o oportunismo e a racionalidade limitada podem ser analisados: um interno ao grupo e o outro relacionado aos agentes com os quais se transacionam bens e serviços.

Essas características constituem micro-instituições que compõe o contrato social das cooperativas. Tratava-se de criar regras que permitissem às cooperativas aumentarem a eficiência de sua governança, criando condições de adaptação mais adequadas às condições mutantes do ambiente econômico.

Com base em Schmid (2004) o compartilhamento dessas regras pelos membros das cooperativas inspiradas pela fundação da COABRA em 2000, até o presente momento, com a criação do CCAB, significa um grau considerável de

estabilidade e evolução institucional, e que podem auxiliar na explicação dos resultados alcançados pelo grupo, discutidos na classe 2.

Ressalte-se, por último, que os membros dessas cooperativas são livres para realizarem suas transações de modo individual. A característica empreendedora desses produtores não comportaria a obrigatoriedade de realização de suas transações por meio exclusivamente da cooperativa. Ele tem liberdade para negociar fora da cooperativa quando melhor lhe aprouver. O trecho abaixo mostra isso:

Você não vai gerir todo o negócio deles. Não queira fazer isso porque não vai dar certo, porque ninguém vai aceitar. [...] eu quero vender o meu algodão. Eu quero fazer o negócio do algodão. O fornecedor lá de fora, ele quer visitar a minha pessoa e não a cooperativa. [...] é bom para o ego dele. É bom. Vamos respeitar isso, ele fez e fez com sucesso. A maior parte dos casos foi isso, né? Ele virou empresário. Você não pode tirar esse empresário rural dele não (PARTICIPANTE 1, 2010, p.7 do *CORPUS*).

6.2.3 - O número de membros das cooperativas e sua massa crítica de negócios

A terceira categoria analítica da classe 3 apresenta duas características relevantes quanto às cooperativas acionistas do CCAB que auxiliam na compreensão da governança, bem como dos resultados alcançados pelo grupo, a saber: o seu número de membros e a sua massa crítica de negócios.

O primeiro ponto a ser destacado refere-se ao fato dessas cooperativas apresentarem reduzido número de membros. A colocação do participante 6 (2010, p.53 do *corpus*), ao se referir à quantidade de membros das cooperativas evidencia esse fato: “os números são reduzidos, então acho que a máxima tem 300, o outro tem 80, tem 60,40, 20, 25, 30 cooperados. Então a estrutura da cooperativa é diferente, totalmente distinta e diferente do Sul.”

A tabela 2 mostra a número de membros por cooperativa no grupo:

Tabela 2 – Número de membros das cooperativas sócias do CCAB.

Cooperativas sócias do CCAB	Nº de membros	Cooperativas sócias do CCAB	Nº de membros
COOPERFARMS - COOPERATIVA PRODUTORES RURAIS DA BAHIA	134	COOPERFIBRA - COOPERATIVA DOS COTONICULTORES DE CAMPO VERDE	160
CAAP - COOPERATIVA ALIANÇA DOS PRODUTORES DO PARECIS	29	COOPEROESTE - COOPERATIVA DE AGRONEGOCIO DE SÃO GABRIEL OESTE MS	95
CONACENTRO COOPERATIVA DOS PRODUTORES DO CENTRO OESTE	94	COPACIS - COOPERATIVA AGROPECUARIA DOS PARECIS	47
CONPPAI - COOPERATIVAS NOVOS PRODUTORES PARCEIROS INTEGRADOS	20	UNICOTTON COOPERATIVA DE PRODUTORES DE ALGODÃO	62
COOAD - COOPERATIVA AGRO INDUSTRIAL DE CIOLÂNDIA	21	COABRA - COOPERATIVA AGRO INDUSTRIAL DO CENTRO OESTE DO BRASIL	356
COOALESTE - COOPERATIVA AGRICOLA DOS PRODUTORES RURAIS DA REGIÃO SUL DE MATO GROSSO	88	COOAGRI - COOPERATIVA AGROPECUÁRIA E INDUSTRIAL	-
COOAMI - COOPERATIVA MERCANTIL E INDUSTRIAL DOS PRODUTORES DE SORRISO	23	COOXUPE - COOPERATIVA REGIONAL DE CAFEICULTORES EM GUAXUPE LTDA	11.500
COOPERCOTTON - COOPERATIVA DOS COTONICULTORES DE MATO GROSSO	43	FECOAGRO - FEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA	49.916
Total de membros:		62.588	

Fonte: CCAB

Exceção feita à Fecoagro e a Cooxupé cujo número de membros é bastante alto, mas cujas participações acionárias no consórcio são da ordem de 3,75% cada uma, as demais cooperativas constituem grupos pequenos o que, para Olson (1969), tende a tornar a sua organização mais eficiente. O problema da produção sub-ótima do bem coletivo, segundo Olson (1969), em pequenos grupos é resolvido pela adoção de instituições que garantem a individualização do acesso ao bem coletivo, bem como das responsabilidades, evitando oportunistas que pudessem auferir os benefícios sem incorrer nos respectivos custos.

No caso das cooperativas, por exemplo, o bem coletivo é representado pelas condições de compra dos insumos necessários à produção, mais especificamente os defensivos agrícolas, pelos preços referentes à venda das *commodities*, pelas condições auferidas em contratos e taxas de câmbio, além das informações sobre a gestão dos riscos que estão presentes na atividade produtiva agrícola de *commodities*. O acesso a custos iguais dos bens, independente do tamanho dos membros, decorre da estrutura de mercado da produção de *commodities* agrícolas. Dado que a quantidade de membros e o seu poder de influenciar os preços é quase-zero, a discussão sobre a individualização do custo perde importância uma vez que o volume de cada membro, desde que atendam aos

requisitos do grupo, é bem-vindo para o alcance das melhores condições de compra e venda, considerando-se que o setor da produção de *commodities* agrícolas representa uma competição perfeita.

Da parte dos custos, importa que a cooperativa não assuma débitos em seu nome, para o que, cada cooperado é responsável por seu negócio. Os custos são fixos para todos os membros; de 0,5 a 1% sobre o volume da transação de cada membro. Isso evita, dentro do grupo, o problema da provisão sub-ótima dos bens coletivos em que algum membro poderia usufruir das vantagens decorrentes do poder de barganha do grupo sem incorrer nos referidos custos.

Outro ponto importante é que o número reduzido de membros reduz os custos da barganha, da comunicação, da criação e manutenção das cooperativas com base no argumento de Olson (1969). Dois pontos são dignos de nota. O primeiro refere-se ao fato de o custo de montagem e manutenção dessas cooperativas ser baixo conforme decorre da sua característica de não imobilização de capital. A manutenção é feita com base em ínfimas porcentagens, de 0,5 a 1% do valor das transações, o suficiente para o pagamento dos profissionais de mercado e a estrutura física, em regra, um escritório modesto. Não por acaso, alguns dos entrevistados denominaram essas cooperativas de virtuais.

O outro ponto diz respeito à não efetividade da barganha no sentido em que Olson (1969) a aborda, ou seja, quando um indivíduo dentro do grupo, em razão do seu poder de mercado, barganha sua importância exigindo mais do bem coletivo a lhe ser destinado. Esse efeito faz sentido quando se pensa em um grupo de natureza oligopolista em que poucos membros dominam o mercado.

Como as cooperativas são grupos de produtores de *commodities*, cujo mercado é caracterizado como de competição perfeita, esse efeito da barganha torna-se irrelevante em face da pouca importância que os membros individualmente possuem no

mercado. O foco permanece sendo o de alcançar o maior número possível do bem coletivo, o que torna premente a união dos esforços.

Esses aspectos garantem a não exploração dos membros maiores pelos menores como no caso de bens coletivos produzidos por organismos internacionais em que um grande membro assume sozinho o custo de formação do grupo por seu interesse na provisão do bem e os outros membros terminam por usufruir desses benefícios sem arcar com a devida porcentagem no pagamento desses custos (OLSON, 1969).

Esse exemplo introduz a discussão sobre o conceito de grupos inclusivos e exclusivos segundo Olson (1969). Grupos exclusivos são orientados para a produção de bens coletivos mercadológicos, ao contrário dos grupos inclusivos cujos bens são de natureza diversa, por exemplo, o aumento de parcela orçamentária conseguida por uma associação de produtores para promoção comercial no exterior ou a segurança mundial como no caso do organismo internacional. Os bens coletivos produzidos por grupos inclusivos não são individualizados, daí porque a interação entre os membros não ser necessária.

O ponto é que em grupos exclusivos os membros querem cercear a entrada de novos entrantes por esse fato significar a redução da participação de cada um, considerando-se um total fixo de demanda sobre o produto ofertado. Com efeito, segundo Olson (1969) isso implica uma interação estratégica entre os membros como forma de evitar comportamentos oportunistas.

A pequena quantidade de membros nas cooperativas facilita essa interação mediante a troca de informações, por exemplo, o que se observou nos diálogos com os membros do CCAB. O participante 2 (2010, p.14 do *corpus*), ao mencionar a facilidade de organizar o setor produtivo de algodão, uma das *commodities* produzidas pelas cooperativas membro do CCAB, arremata:

O produtor de algodão, qualquer coisa que é feita para o setor eu recebo todos os dias da minha associação do [sic] que tá sendo feito, das demandas, existe uma interação forte ali. O setor de algodão por ter menos produtores é muito mais organizado que o setor de soja, que o setor de arroz, que o setor de milho, porque quanto menos pessoas existirem é muito mais fácil de você botar todo mundo, conversar com todo mundo, fazer ações conjuntas.

No mesmo sentido, segundo o participante 7 (2010, p. 64 do *corpus*), com “[...] muitos produtores é mais difícil para você formar alguma coisa, pois são mais opiniões, mais divergências, mais dificuldades.”

No entanto, para essas cooperativas, o mais importante parece ser a percepção dos membros acerca da premência de fazer parte do grupo como forma de reduzir os custos de produção uma vez que a estrutura do mercado em que atuam os tornam tomadores de preço. A união em torno das cooperativas constitui a única saída para a garantia da renda desses agricultores via aumento da competitividade em custos. Dessa forma:

A gente tem uma força extraordinária que fica adormecida por falta de união. No momento em que nós fomos individualizados [...] a gente não é nada, a gente acaba apanhando do cara que nos vende os produtos, apanha de quem nos compra os nossos produtos, parece que todo mundo quer sangrar o agricultor [...] (PARTICIPANTE 5, 2010, p.41 do *CORPUS*).

Essas cooperativas são, portanto, grupos exclusivos, ou seja, grupos voltados para a produção de bens coletivos mercadológicos, representados por menores preços na aquisição de insumos e melhores condições de comercialização – contratos mais favoráveis em bolsas de produtos e contratos de câmbio, por exemplo.

Não apresentam, vale ressaltar, o problema da barganha entre os seus membros por maiores benefícios em face da estrutura de mercado que lhes caracteriza. Ao mesmo tempo, o pequeno número de membros, característico dessas cooperativas, representa uma vantagem considerável na medida em que facilita a troca de informações e a interação entre os membros. Segundo o participante 5 (2010, p.44 do *corpus*) “quando é muito, pra se unir, é difícil, quando é pouco é bem fácil [...]”.

Ressalte-se, portanto, que o principal permanece sendo a premência da necessidade de união desses agentes pela sua própria estrutura de mercado e de se fazer frente ao poder de mercado dos setores industriais com os quais tem de se relacionar obrigatoriamente em razão do seu reduzido número de agentes. Essa premência parece anular os possíveis oportunismos dentro de grupos oligopolistas em que a interação é fundamental para se evitar esse tipo de comportamento.

A segunda característica que confere um grau considerável de singularidade a esse cooperativismo traz à baila a massa crítica de negócios das cooperativas. O texto das entrevistas é repleto de menções sobre esse fator. Seguem alguns desses trechos a título ilustrativo:

o grande diferencial é que são cooperativas de grandes produtores. [...] São grandes produtores com grandes patrimônios (PARTICIPANTE 1, 2010, p.4 do *CORPUS*).

[...] não é o número de sócios, mas é o tamanho do negócio, porque um pequeno número de pessoas fazendo um pequeno negócio não gera muita diferença, agora um pequeno número de pessoas fazendo um grande negócio, aí sim, é importante (PARTICIPANTE 4, 2010, p.32 do *CORPUS*).

[...] eu me comprometi com o Citibank esse ano em fazer com eles 1 bilhão de dólares [...] (PARTICIPANTE 4, 2010, p.38 do *CORPUS*).

Pra você ter uma idéia num dia lá em Cuiabá o – participante X - conseguiu tirar, acho que U\$ 100 milhões em pedido, em 1 ou 2 dias, porque você senta com 10 ou 5 pessoas, cada cooperativa levava lá seus pedidos (PARTICIPANTE 8, 2010 p.76 do *CORPUS*).

A massa crítica de negócios guarda relação com a estrutura fundiária desses cooperados. Nesse sentido, segundo Garcia (1993), ao adquirir grandes volumes e concentrar a gestão das compras em conjunto é possível a realização de economias importantes, gerando ganhos relevantes de competitividade. A estrutura fundiária explica a massa crítica de negócios dessas cooperativas. Dessa forma:

[...] nós tendo [sic] lá em torno de 130 produtores associados à cooperativa, num volume de 450 mil hectares [...] (PARTICIPANTE 5, 2010, p.39 do *CORPUS*).

Nós temos produtor que tá dentro do quadro da cooperativa que planta 45 mil hectares (PARTICIPANTE 3, 2010, p.19 do *CORPUS*).

A estrutura fundiária dos cooperados constitui um dos alicerces fundamentais dessas cooperativas. Isso guarda relação com o perfil empreendedor desses produtores na medida em que grandes porções de terra exigem uma gestão diferenciada, pois, qualquer erro na administração dos custos pode significar a saída do negócio. Essa é uma diferença importante em relação aos membros do cooperativismo existente no sul do país, assentado em uma estrutura fundiária pulverizada.

Essa estrutura fundiária fragmentada constitui, com base em Olson (1969), um dificultador, como é o caso dos grupos grandes, da ação coletiva. O grande número de agentes, igualmente ao mercado de competição perfeita, desestimula a organização pela percepção sobre o peso ínfimo que o esforço individualizado possui quando relacionado ao total de membros. Não por acaso mecanismos coercitivos são necessários em grupos grandes.

Assim, segundo o participante 4 (2010, p.30 do *corpus*), “a diferença básica nisso aí é a estrutura fundiária que você tem hoje, a estrutura dos cooperados que você tem [...] a estrutura fundiária dos cooperados é que determina como a cooperativa vai trabalhar.”

O trecho abaixo mostra mais uma vez esses fatores presentes nesse novo cooperativismo:

Aqui muitas cooperativas, elas falam, ah, tem 300 associados. Desses 300 associados tem, vamos imaginar, 180 ativos. Quanto que é a área plantada desses 180 ativos? É 3 milhões de hectares de soja, 350 mil hectares de algodão, os números são muito grandes. Então, o Mato Grosso tem uma característica muito forte de cooperativas, exemplo Coabra, Coaleste, Coperfibra, Unicotton, que não são de poucos associados, mas a área de abrangência é bastante grande (PARTICIPANTE 6, 2010, p.52 do *CORPUS*).

A combinação das instituições organizacionais desenvolvidas a partir da formação da COABRA, o reduzido número de membros das cooperativas e a massa crítica de negócios, assentada em uma estrutura fundiária de larga escala, conferem vantagens significativas em termos de coordenação e poder de mercado, constituem fortes indícios explicativos acerca dos resultados alcançados pelo CCAB.

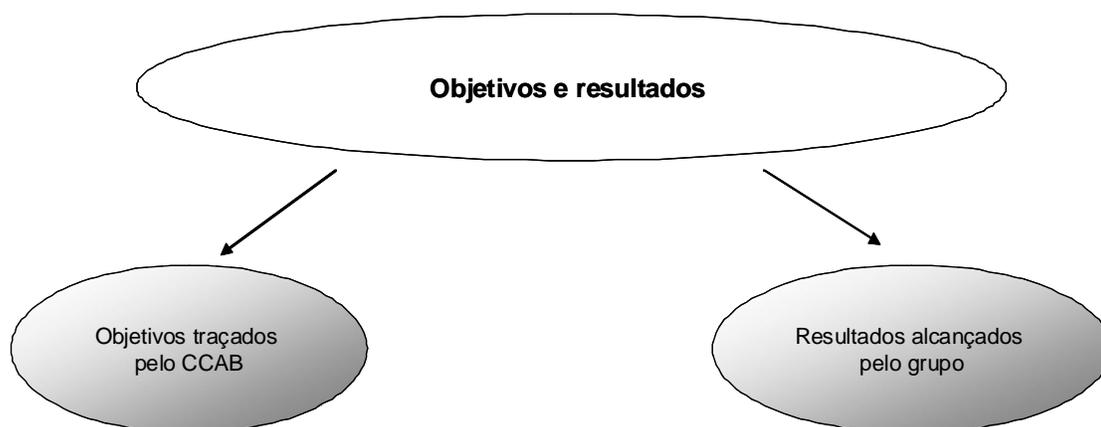
6.3 - Classe 2 - Objetivos e resultados

A classe de número 2 foi constituída por 1511 UCEs e representou 35,4% do total analisado. Foram analisadas as 23 primeiras Unidades de Contexto Elementar com o maior valor de qui-quadrado (χ^2), segundo o *Alceste*, em ordem decrescente. Essas unidades compreenderam o intervalo de qui-quadrado (χ^2) entre 24 e 15.

Essa classe descortina duas categorias analíticas, a saber:

1. Os objetivos traçados pelo CCAB; e
2. Os resultados alcançados pelo grupo. A figura abaixo mostra a representação gráfica das categorias analíticas presentes na classe 2.

Figura 9 - Categorias analíticas da classe 2.



Fonte: Elaboração própria

6.3.1 - Os objetivos traçados pelo CCAB

O principal objetivo conforme os participantes da pesquisa era indubitavelmente reduzir os custos dos defensivos como modo de aumentar sua competitividade via diminuição dos custos de produção. Esse objetivo está presente em vários trechos das entrevistas. Citemos dois apenas para exemplificar:

[...] de imediato, era fazer com que o produtor agregasse valor no seu [sic], ou reduzisse seu custo de produção, esse era o principal, ter [sic], de uma forma economizar para você ter uma melhor receita no final [...] (PARTICIPANTE 6, 2010, p. 49 do *CORPUS*).

[...] o projeto da CCAB foi de reduzir custos dos defensivos [...] (PARTICIPANTE 1, 2010, p.3 do *CORPUS*).

O CCAB constitui, segundo a perspectiva de Lynch (1993), uma aliança cujo objetivo estratégico é a redução dos preços dos defensivos agrícolas. Essa aliança permitiu a combinação de sinergias importantes das cooperativas em face da percepção da vulnerabilidade a que estavam individualmente sujeitas em sua relação com a indústria de defensivos. Tratava-se de, segundo Garcia (1991), potencializar recursos preciosos como o poder decorrente da massa crítica dessas cooperativas.

Para Abrahamsem & Scroggs¹⁰⁷ (1957, p.361, tradução) o objetivo das alianças horizontais, como o CCAB, é “[...] to achieve the advantage of mass buying power and advantages in cost reduction through large volume operations.” No mesmo sentido, para Lynch (1993, p.17), trata-se de explorar o potencial de compras enquanto arma estratégica. Assim,

[...] quem já estava ali dentro de repente comprou, no primeiro ano, 100 mil dólares, 200 mil dólares do horizonte de 5 milhões, provavelmente. Com certeza, aquilo no segundo ano se tornou 5 milhões, 8 milhões, 10 milhões com uma facilidade grande. Porque o horizonte que tem dentro da CCAB, ele é astronômico [...] (PARTICIPANTE 6, 2010, p.49 do *CORPUS*).

¹⁰⁷ Alcançar as vantagens decorrentes do poder de compras em massa, bem como reduzir os custos por meio de operações em larga escala (ABRAHAMSEM & SCROGGS, 1957, p.361).

Ao mesmo tempo, a adesão de cooperativas de outras regiões, como Bahia Santa Catarina e Minas Gerais, com suas filiais respectivas, conforme os objetivos das alianças em Lynch (1993), visavam a diluição dos riscos decorrentes de quebras de safras, por exemplo, o que poderia comprometer financeiramente o grupo se todos os membros estivessem sob o mesmo âmbito de abrangência de algum evento climático desfavorável. Segundo o participante 3 (2010, p.20 do *corpus*) “[...] a CCAB tá em 10 estados brasileiros [...]”.

A despeito de a redução dos custos dos defensivos constituir o objetivo primordial, outros objetivos importantes integravam o escopo pretendido pelo grupo. Dentre esses merece destaque o referente ao registro dos princípios ativos genéricos nos órgãos oficiais de modo a viabilizar o processamento dos produtos formulados para a utilização de seus membros. O custo inicial de formação do grupo destinou-se ao custeio desses registros. Os trechos abaixo abordam esse objetivo estratégico do grupo.

Os objetivos estratégicos do grupo é realmente obter os registros (PARTICIPANTE 8, 2010, p.73 do *CORPUS*).

O objetivo não era fazer compra em conjunto, era registrar produtos e aí adquirir a matéria prima e fabricar o produto aqui [...] (PARTICIPANTE 4, 2010, p.26 do *CORPUS*).

O outro objetivo estratégico era reduzir custos, outro era se tornar mais independente, tendo seus próprios registros (PARTICIPANTE 2, 2010, p.12 do *CORPUS*).

O objetivo, hoje, do grupo é ter um numero grande de produtos registrados (PARTICIPANTE 7, p.60 do *CORPUS*).

Esse objetivo está relacionado à tendência de aumento do mercado de produtos genéricos conforme o gráfico 2. O objetivo é, por meio da importação desses princípios ativos, utilizar a capacidade ociosa da indústria nacional mediante parcerias estratégicas. Para o acesso aos fornecedores desses produtos, especialmente China e

Índia, a parceria do grupo com profissionais de mercado, notadamente o participante X, ex-presidente de multinacional de defensivos, é decisiva, conforme a colocação do presidente do conselho do grupo e produtor com cerca de 70.000 hectares plantados:

O (participante x) teve papel decisivo. Sem o (participante x) com certeza que dificilmente o CCAB teria chegado aonde chegou. Acho que ele foi um cara capaz e habilidoso pra conduzir todo esse processo até agora [...] eu acho que conciliou as duas coisas: a força do participante X em conhecer o mercado, em conhecer os fornecedores lá fora, ter acesso às informações, saber como é que caminha um registro, tanto no MAPA, como na ANVISA e IBAMA, e a mim, coube realmente a parte de chamar a classe produtora e articular pra que a gente pudesse realmente chegar ao ponto de ter um CCAB forte, que realmente atenda aos interesses dos produtores (PARTICIPANTE 8, p.73 do *CORPUS*).

Para Garcia (1993), a inter-cooperação permite economias relevantes em virtude da diluição dos custos com a contratação de profissionais de mercado. A originalidade do CCAB, a despeito disso, centra-se na sociedade com tais profissionais em vez de, como usualmente acontece, contratá-los. Com base no objetivo da governança de acordo com Williamson (1996), trata-se, frise-se novamente, de economizar em termos da limitação da racionalidade dos membros do grupo, ao ter acesso a fornecedores e informações estratégicas. Tem-se então uma parceria entre a base produtiva organizada e a inteligência de mercado.

Dois pontos adicionais merecem destaque dentro dos objetivos almejados pelo grupo: um referente ao fato de o grupo não desejar destruir as margens de mercado. Isso significa não vender exatamente pelo preço de custo aos seus membros. A primeira operação do grupo, ainda como uma *unincorporated joint venture*, mostra essa estratégia. Nesse sentido, tratava-se de:

[...] criar uma empresa, não pra destruir a margem das empresas locais, mas sim, pra ter um balizamento de preço, **preços justos, honestos, compatíveis com o que os outros fazendeiros¹⁰⁸ dos outros lugares do mundo** estavam

¹⁰⁸ É realmente interessante notar o tanto que foi importante, segundo a perspectiva dos membros entrevistados do CCAB, o acesso aos preços pagos nos defensivos agrícolas pelos produtores de outros países. Isso representou um importante passo para a decisão acerca de se buscar a compatibilidade entre esses preços no mercado nacional. Impossível não lembrar de Coase (1993) quando este refere-se ao descobrimento dos preços relevantes. Embora a sua perspectiva fosse a dos custos referentes a se descobrir

recebendo de oferta de produto (PARTICIPANTE 8, 2010, p.71 do *CORPUS*, grifo meu).

Essa opção está ligada ao papel estratégico da indústria de defensivos como geradora de tecnologia mediante a pesquisa científica. O CCAB, ao construir uma governança híbrida, não objetivava hierarquizar a transação referente à aquisição dos defensivos agrícolas, construindo fábricas de processamento dos defensivos, tampouco imobilizando somas vultosas necessárias à pesquisa científica.

Uma das características desse novo paradigma cooperativista em que se assenta o CCAB, conforme já explorado, não tem como escopo imobilizar capital. Essa é uma das instituições importantes desse novo modelo. Com efeito, tratava-se de não destruir as margens da indústria, cujo papel estratégico referente à pesquisa científica, permanece sendo vital para a competitividade dos produtores de *commodities* agrícolas, conforme o argumento de Frenkel e Silveira (1996). A estratégia era criar um teto acima do qual não seria possível alocar os preços conforme a passagem abaixo:

O outro objetivo é garantir um balizamento nos preços dos defensivos. A estratégia era descobrir os preços dos produtos genéricos nos mercados de origem, juntamente com a construção de um grupo dotado de massa crítica de compras para forçar a queda das margens das indústrias no mercado nacional até um patamar aceitável (PARTICIPANTE 2, 2010, p.12 do *CORPUS*).

Outro objetivo do grupo refere-se à prestação de serviços financeiros e de gestão do negócio aos seus membros, culminando na formação da CCAB Projetos e Soluções Financeiras Ltda. Esse objetivo resultou do sucesso alcançado na governança para a aquisição dos defensivos e da percepção da direção da organização sobre a

os preços em um determinado mercado, o que pressupunha uma dificuldade de acesso às informações, quicá pela quantidade grande de agentes, encarecendo esse processo, e, portanto, estimulando a formação da firma economizadora desses custos, no caso do CCAB, essa descoberta se deu, pode-se dizer a custos baixos, mediante as viagens dos produtores a países produtores de *commodities* para avaliar suas condições de produção como troca de experiências. Se na perspectiva coasiana os altos custos de se descobrir os preços relevantes é que estimulam a existência da firma, no caso do CCAB parece ser o oposto.

necessidade de se aprimorar a gestão financeira e administrativa dos membros das cooperativas como pressuposto de fortalecimento do grupo, evitando possíveis *defaults*.

O objetivo é fortalecer economicamente o grupo de sorte que os membros possam honrar seus compromissos, mantendo o grupo sólido. De outro modo, trata-se mais uma vez de evitar, de modo indireto, possíveis comportamentos oportunistas. A formação desse braço operacional da CCAB holding, juntamente com a CCAB Agro Ltda, compõe, ao lado das regras que constam do contrato social, a estrutura de governança do grupo.

6.3.2 – Os resultados alcançados pelo grupo

Com relação aos resultados, vários trechos das entrevistas mostraram economias de preço significativas na aquisição dos defensivos como resultado da formação do grupo. Os trechos abaixo deixam claro esse ponto:

E essa redução em algumas multinacionais do mercado foi acima de 20 por cento, teve alguns até 30 por cento [...] (PARTICIPANTE 1, 2010, p. 1 do *CORPUS*).

Mas se você pegar esse ano, a nossa redução foi mais de US\$ 3 milhões do custo comparado com o ano passado (PARTICIPANTE 1, 2010, p. 2 do *CORPUS*).

[...] um produto que custava US\$ 12 por litro no mercado caiu pra US\$ 7 numa tacada, porque o CCAB tinha um mercado de 25 por cento desse produto (PARTICIPANTE 2, 2010, p.12 do *CORPUS*).

[...] antes de o CCAB ter registro de CLORIMURON o preço era US\$ 50, aí num ano ele caiu pra US\$ 40, no outro ano pra US\$ 32 e já tá em US\$ 25 e o CCAB foi botando preço (PARTICIPANTE 2, 2010, p.12 do *CORPUS*).

Da soja o problema principal foi com o fungicida ESTRIAZOITRICONAZOLE, que era um produto que custava muitíssimo caro. Nessa época custava entre US\$ 26 e 28 por litro. Pra você ter uma idéia nós estamos comprando isso hoje a US\$ 9,50 (PARTICIPANTE 4, 2010, p.16 do *CORPUS*).

O pessoal tá adquirindo hoje, por exemplo, o CLORIMURON, que chegou a custar U\$ 220 dólares, e nos últimos anos ele tá [sic] ficando aí entre U\$ 100, 120. Hoje nós compramos esse produto por U\$ 50 ou pra ferrugem, o TEBUCONAZOLE, que é um fungicida pra ferrugem. Esse produto chegou a ser negociado por U\$ 35, 36. Nós compramos agora por U\$ 9,50 (PARTICIPANTE 4, 2010, p.28 do *CORPUS*).

então foi um negócio que realmente deu um start no CCAB, foi algo em torno de U\$ 8 milhões. Um litro de CARBENDAZIN custava U\$ 4,2, nós vendemos para os produtores por U\$ 7,40, no mercado custava U\$ 14 ou 15 (PARTICIPANTE 8, 2010, p.70 do *CORPUS*).

Outros resultados alcançados incluem o balizamento de preços e condições mais favoráveis em relação a serviços financeiros conforme apresentado nos trechos abaixo:

[...] então se o CCAB tá [sic] vendendo a 7, você também tem que fazer a 7. Eles podiam fazer a 7, só não faziam porque o produtor achava que valia 12. Na verdade quem baixa não é o CCAB, um produto que custava 50 e caiu para 45, a própria indústria que tem a mesma margem, ela já posiciona e baixa para 43, aí o CCAB posiciona em 40, a indústria mais embaixo, a própria indústria é que vai baixando [...] (PARTICIPANTE 2, 2010, p.12 do *CORPUS*).

[...] o BB cobrava da gente U\$ 50 pra fazer um contrato de câmbio e nós já conseguíamos lá um valor um pouco menor, U\$ 30 e, de repente, o CCAB, pelo volume que fez com esses bancos, conseguiu reduzir isso para U\$ 20 (PARTICIPANTE 4, 2010, p.37 do *CORPUS*).

O mercado tava trabalhando a R\$ 1,78 o dólar, de repente o CCAB, pelo volume que pega, consegue uma taxa, um preço um pouco melhor que tá [sic] sendo vendido; R\$ 1,79 ou algo assim (PARTICIPANTE 4, 2010, p.37 do *CORPUS*).

[...] nós chegamos a fazer em 2006, 2007, quando o volume exportado pela cooperativa foi muito grande, nós chegamos a fazer mais de 400 contratos, isso já são U\$ 12 mil, já paga um funcionário por um bom tempo (PARTICIPANTE 4, 2010, p.38 do *CORPUS*).

Para Coase (1996) as firmas são organizações para responder às falhas do sistema de preços, cujo fim é economizar em custos de transação, pela redução do número de contratos, via interiorizando da transação. No caso do CCAB a diminuição dos custos de transação está ligada à redução de contratos na medida em que a reunião das transações realizadas anteriormente sob vários contratos por cada cooperativa, agora

representa a soma do volume transacionado por todas essas cooperativas sob um contrato apenas.

Trata-se na verdade do poder decorrente da massa crítica de negócios do grupo que, ao representar um mercado cativo para as indústrias de defensivos, reduz a quantidade de contratos. Acessar esse mercado implica diminuição significativa de custos para essa indústria e para os produtores na medida em que os intermediários são eliminados.

Coase¹⁰⁹ (1993, pp. 40-41, tradução) abordou o problema do intermediário como um agente que aumenta os custos da transação mediante a seguinte afirmação: “If one is of the opinion that there is a general tendency to vertical integration, one has got to admit that there is a general tendency to eliminate the middleman, in other words that in competition two middlemen are more efficient than 3 middlemen.” Com efeito, o intermediário representa um aumento de custo para a realização da transação conforme a pesquisa mostrou:

A chave da questão, eu gosto de colocar isso, quando eu falo com fornecedor, o fornecedor tá [sic] aqui em cima, ele produz produtos químicos pra um consumidor consumir insumos e o consumidor é o produtor. Por que que ele tem que atravessar um monte de revenda, um monte de atravessador, pra acessar esse produtor? Através da cooperativa, através do CCAB ele tem um acesso direto (PARTICIPANTE 3, 2010, p. 20 do *CORPUS*).

Do mesmo modo, para a indústria significa a redução de custos importantes como, por exemplo, aqueles ligados a sua rede de distribuidores conforme a colocação abaixo:

ou vai custar muito caro pra eles estar [sic] dentro disso, e na verdade custa tão caro que ele não tem acesso, ele tem que queimar tanto da margem dele que ele tem que sair fora do negócio, porque pra ele acessar isso aqui ele tem que fazer preço **barato com 100 vendedores no campo, 100 computadores, 100**

¹⁰⁹ Se existe o pensamento segundo o qual há uma tendência à integração vertical, deve admitir-se que há uma tendência geral à eliminação do intermediário, ou seja, que na competição dois intermediários são mais eficientes que três intermediários (COASE, 1993, p.40-41).

planos de previdência, e eu faço tudo isso sem precisar de nenhum vendedor, [...] os sócios ligam, o que que você tem aí; eu faço uma campanha por ano, eu sento com cada cooperativa, eles mandam as demandas, eu preciso comprar tantos milhões de dólares, eu tenho as referências de preços no mercado [...] (PARTICIPANTE X, 2010, ENTREVISTA SEPARADA, grifo meu).

Em um momento anterior a esse paradigma cooperativista, os produtores já organizavam os chamados “*pools de compra*”, ações em que os produtores se reuniam para negociar volumes em conjunto como modo de fazer uma transação apenas, ainda que o faturamento fosse feito de modo individual. O problema nesse estágio inicial aos olhos do fornecedor é justamente a quantidade de contratos que permanece a mesma. A passagem abaixo esclarece isso:

[...] então o cara que comprava pra [sic] si para 30 mil hectares se juntou no [sic] grupo, que compra 300 mil hectares, e foi negociar com a indústria uma compra de 300 mil hectares nas mesmas condições, ofertando a essa industria: ó [sic], eu te dou a preferência, **a oportunidade de entrar no mercado, não de ter 10 discussões de 30 mil, mas uma discussão de 300 mil hectares.** [Uma transação só?, pergunta feita pelo entrevistador] Exatamente, mas na hora de a indústria faturar a indústria fatura individualmente para cada um deles. Mas eles colheram o benefício de se juntar no momento da negociação, então o primeiro momento deles foi criar *pools de compra* (PARTICIPANTE X, 2010, ENTREVISTA SEPARADA).

A formação do CCAB altera a dinâmica dos “*pools de compra*” na medida em que enxuga a quantidade de contratos, porquanto agora o faturamento das aquisições de largos volumes é feita em seu nome, e não mais no nome individual dos que compunham os grupos de compra anteriormente. Para os fornecedores isso representou grande vantagem em termos gerenciais. Com efeito, os resultados em economias com os custos de transação alcançados pelo grupo são fruto das instituições presentes no contrato da CCAB-SA, bem como das instituições que estruturaram esse novo paradigma cooperativista.

As instituições presentes no contrato social da empresa são consideravelmente eficientes no combate ao comportamento oportunista dentro do grupo, evitando assim que o *default* de um dos membros coloque em risco a solidez financeira

do grupo, fator primordial para manutenção da sua força, expressa na massa crítica de negócios capaz de forjar um novo relacionamento com a indústria de defensivos, bem como com as instituições financeiras.

Ademais, nessa estrutura de governança, a aliança com os profissionais de mercado é decisiva para o aumento da sua eficiência mercadológica, possibilitando-lhe o acesso a informações anteriormente inatingíveis em face da racionalidade limitada a que estavam sujeitas as cooperativas. Os trechos abaixo mostram a mudança na relação com a indústria, bem como a raiz da economia com os custos de transação para o grupo:

[...] com uma fábrica local com capacidade ociosa e a gente já identificou isso e esses parceiros foram que se aproximaram da gente antes de nós nos aproximarmos deles. Bom! esses caras são grandes, eles tão trazendo da china, já mostraram que sabem fazer a operação, então entre eu perder tudo para o chinês ou fazer o negócio com eles no Brasil, e ao fazer o negócio eu consigo deslocar outros competidores porque ele tava ali fornecendo 1 milhão de litros e tinha 100 vendedores no campo pra vender 1 milhão do produto e brigando com 10 empresas que tem o mesmo produto. No momento que ele senta comigo, ele está garantido que ele não precisa ter 100 vendedores, vai ter menos gente e ele não vai vender 1 milhão de litros, ele vai vender 3 porque ele deslocou uma série de outros competidores porque eu fechei o negócio com ele, então isso é que move a indústria, é fazer parceria com a gente, a empresa tem 3 anos, vai para a 4ª safra, então estamos descobrindo essas parcerias [...] (PARTICIPANTE X, 2010, ENTREVISTA SEPARADA).

[...] mas que a indústria de defensivo no geral perdeu faturamento, perdeu sim. Só pegar o faturamento do CCAB que você vê. E é isso, é uma fatia que todos brigam. Que era deles, então, e não é uma fatia insignificante, é uma fatia muito relevante [...] (PARTICIPANTE 1, 2010, p.9 do *CORPUS*).

A nossa relação com a MACTXINCO, tem sido a parceria mais duradoura desde o início, MACTXINCO é o nome da empresa em Israel e Milenia é o nome da filial no Brasil. Ela é a maior indústria de *off patent* do mundo nesse setor [você tem contrato formal com eles? pergunta do entrevistador] Não, todo ano a gente renova, renova, digo, sentamos, fazemos as tratativas colocamos num e-mail, um manda pro outro, que deu ok, e passa a valer isso, o que tá [sic] combinado, porque pra eles é conveniente e pra nós também. Por exemplo, eu tenho negócio com a Syngenta, com ela já é diferente, o ano passado nós iniciamos uma parceria estratégica porque eles têm interesse estratégico e nós também; o nosso é em biotecnologia, sementes e produtos patenteados, e o interesse deles é entender que num horizonte de 3 a 5 anos, nós seremos donos dos nossos registros, importantes players pra acessar esse mercado cativo que são os acionistas e que eles vão perder isso, ou vai custar muito caro pra eles estarem dentro disso [...] (PARTICIPANTE X, 2010, ENTREVISTA SEPARADA).

Enfim, o gráfico abaixo mostra as receitas líquidas nos últimos dois exercícios financeiros do grupo. Esse resultado refere-se à redução dos custos economizados com a formação do grupo. Representam economias com custos de transação na medida em que decorrem das instituições contratuais cujo fim é evitar o oportunismo e do aumento da racionalidade econômica das cooperativas. Pode-se dizer que os resultados alcançados pelo grupo correspondem a uma das dimensões das margens praticadas pela indústria de defensivos que podem ser mensuradas em razão do seu poder de mercado.

Tais resultados representam o custo da desorganização das cooperativas acionistas anteriormente à formação do grupo, ou seja, o custo de se atuar de modo isolado no mercado. Com efeito, o CCAB é uma organização criada para responder às falhas de mercado decorrentes da concentração da indústria de defensivos e da especificidade dos ativos, com vistas a economizar em custos de transação (ARROW, 1974; COASE, 1993).

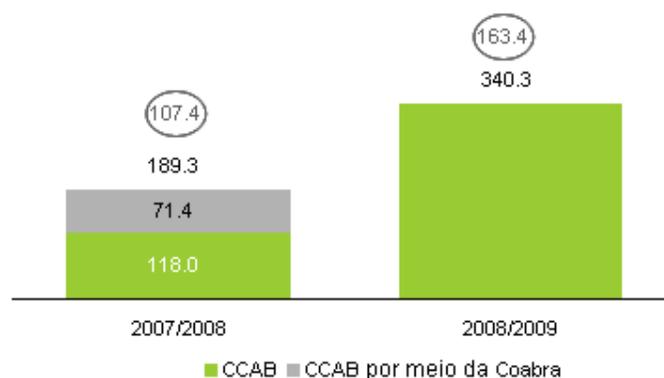
Esses resultados financeiros representam a margem colocada pelo grupo ao repassar os produtos aos seus membros e que estão sendo integralizados nesse momento para custear o processo de registro dos princípios ativos estratégicos para o grupo, mas cujo objetivo posterior é evidentemente distribuí-los na forma de dividendos aos seus acionistas.

Ressalte-se que existe ainda uma outra dimensão dessas economias que não pode ser mensurada. Esta se refere aos resultados decorrentes do balizamento de preços, um dos objetivos alcançados pelo grupo. O CCAB conseguiu baixar os preços no mercado, o que está disponível para todos os produtores agrícolas de *commodities* independente de pertencerem ao grupo.

O gráfico abaixo mostra a dimensão referente às margens obtidas pelo grupo e que serão revertidas e que estão sendo integralizadas para custear os registros.

Esses resultados mostram uma das faces dos custos de transação economizados com a organização do grupo. É interessante notar que no exercício 2007/08 uma parte das receitas líquidas do grupo foi operacionalizada ainda via COABRA, principal acionista do grupo, em nome da qual se processaram as compras de defensivos para o consórcio no momento inicial enquanto uma *unincorporated joint venture*.

Gráfico 4 - Receitas líquidas para os últimos dois exercícios financeiros em US\$ milhões e R\$ milhões¹¹⁰



Fonte: CCAB

Por último, resta apontar outro resultado alcançado pelo grupo, qual seja: o valor de mercado gerado pela organização. A passagem abaixo é emblemática sobre este fato:

Na verdade a valorização do CCAB foi espetacular. Eu acho que a gente começou com um capital inicial de 5 ou 6 milhões de reais, eu acho que a empresa deve valer uns 300 milhões de reais, é só fazer a conta, 1666 por cento, uns 2000% de valorização da empresa, em quatro anos (PARTICIPANTE 8, 2010, p. 79 do *corpus*).

A valorização da empresa representa a recompensa pela organização e empreendedorismo do grupo, caracterizado pelo seu caráter híbrido, manifesto em um arranjo composto por cooperativas voltado para a busca do lucro e valorização do capital.

¹¹⁰ Os números que estão circulados constituem os valores líquidos em US\$ e aqueles que lhes são imediatamente inferiores constituem os valores em R\$.

6.4 - A relação entre as classes

A árvore de classificação descendente mostrou as classes 1 e 3 relacionadas diretamente e a classe 2 como um apêndice ligado à relação entre aquelas.

De modo sucinto, o processo de formação do grupo – classe 1 - está apoiado em um grupo de cooperativas com um conjunto de instituições organizacionais e características próprias. No bojo desse processo de formação do grupo, emergem alguns objetivos estratégicos a partir dos quais são produzidos determinados resultados, presentes na classe 2.

De modo mais específico, o surgimento do CCAB é motivado principalmente pela necessidade urgente de diminuição dos custos com defensivos, segundo item de custo para a produção das *commodities* agrícolas, ficando atrás somente dos fertilizantes. Além disso, havia a necessidade de redução das incertezas permanentes que permeiam a atividade agrícola.

Reduzir os custos de defensivos constituía, portanto, não somente um objeto em si, senão uma maneira de minimizar por via oblíqua as outras dificuldades. Tratava-se de as cooperativas, com base em uma aliança horizontal, organizarem-se em uma empresa holding, o CCAB-SA, cuja estrutura de governança objetivava o aumento da eficiência econômica dos membros acionistas, ao prover propriedades mais adaptativas ao ambiente econômico permanentemente incerto.

Nessa trajetória, liderança e confiança mostraram-se elementos decisivos. As lideranças foram determinantes para instilar confiança nos membros, estimulando-os a correr os riscos inerentes à aposta que se faz quando do início de um empreendimento capitalista. Ainda dentro desse processo de formação a classe 1 mostrou outra subcategoria importante, qual seja: a natureza da aliança, suas características e a mudança da relação com a indústria de defensivos.

A formação, a despeito de os integrantes serem cooperativas, de uma sociedade empresarial anônima, voltada para a valorização do capital, fazia-se necessária por conta da necessidade de captação de recursos financeiros para usufruir as vantagens decorrentes da aquisição dos altos volumes de compras de defensivos para o grupo, bem como para proceder aos registros dos princípios ativos voltados à produção dos defensivos genéricos.

Como o mercado financiaria uma sociedade de pessoas voltadas para o bem estar de seus membros, como é o caso de uma cooperativa? Empresas de mercado, notadamente bancos, sentem-se estimulados a financiar empresas voltadas para a busca do lucro, o que se conquista com a apresentação de balanços saudáveis da empresa e uma estrutura de governança assentada nas regras do mercado capitalista.

Esse processo de formação do grupo analisado na classe 1 está alicerçado em um conjunto de instituições organizacionais e características próprias das cooperativas que são suas acionistas. Dentre essas regras e características temos: o foco no repasse integral dos benefícios da ação cooperativista diretamente aos produtores, a não imobilização de capital, a blindagem da cooperativa, a não colocação de margem nos produtos e serviços prestados aos cooperados, a profissionalização da gestão, o processo de seleção de seus membros e, por último, o fato de essas cooperativas possuírem uma quantidade reduzida de membros associado ao tamanho da sua massa crítica de negócios.

Por último, a classe 2, conforme se depreende da árvore de classificação descendente, ligada à inter-relação entre as classes 1 e 3 tal qual um apêndice, apresentou os objetivos e os resultados alcançados pelo CCAB, o que representou, com base na sua estrutura de governança, uma redução considerável do número de contratos, resultando em economias consideráveis de custos de transação.

7 – CONCLUSÃO

A estrutura de mercado na qual o CCAB está inserido e os riscos inerentes às oscilações constantes de que são objeto as componentes envolvidas nesse mercado explicam o seu surgimento. As dificuldades decorrentes dos altos custos dos agroquímicos para o setor produtivo de *commodities* agrícolas relacionam-se à estrutura de mercado da indústria de defensivos agrícolas. O grau considerável de concentração dessa indústria estimulou efetivamente a criação de uma aliança horizontal entre cooperativas; uma *joint venture* com o propósito de concentrar igualmente o capital no elo da produção agrícola.

O CCAB é fruto das dificuldades, representadas pelos altos preços dos defensivos e das incertezas inerentes à atividade agrícola. A estrutura de mercado da produção de *commodities* agrícolas ao tornar os produtores tomadores de preço diante de um oligopólio diferenciado em um segmento da indústria de suprimentos agrícolas, estimulou o empreendimento de uma ação coletiva por parte das cooperativas. Tratava-se de reduzir em âmbito geral os custos como forma de amenizar as incertezas constantes que permeiam a atividade agrícola.

Ao mesmo tempo, o início de um grupo representa um ato de empreendedorismo, ainda que com base em premissas racionais, no sentido de que, diante de um ambiente incerto, os agentes econômicos são obrigados necessariamente a empreender apostas como forma de garantir sua lucratividade. O estudo do CCAB aponta a importância do papel da liderança como atributo pessoal que estimula a confiança necessária à aposta na formação do grupo.

Com efeito, liderança parece produzir confiança e esta é essencial como motor do empreendedorismo. Todo início de uma organização é uma aposta e os empreendedores sentem-se mais confiantes quando existem lideranças bem sucedidas

guiando esse processo. Liderança e confiança parecem ser importantes atributos para se compreender o sucesso de ações coletivas.

O CCAB representa o caminho evolutivo-institucional das cooperativas que lhe dão sustentação. Este amadurecimento institucional está presente no contrato social do grupo – a ordem contratual privada - cuja principal instituição assegura a dação permanente das ações dos membros como garantia em caso de *default* dos produtores cooperados. Essa instituição tem o condão de evitar o oportunismo como fonte de desagregação e possível dissolução da organização.

Outro ponto digno de destaque na estrutura de governança adotada pelo grupo refere-se à sociedade com profissionais de mercado. A inteligência de mercado foi incorporada pelo grupo mediante participação no capital social da empresa. Tais profissionais são estratégicos para a redução da limitação da racionalidade do grupo.

Demais, o número reduzido de membros na aliança e a sua poderosa massa crítica de negócios são fatores importantes para a coesão do grupo e o alcance da mudança da sua relação com a indústria de defensivos agrícolas, bem como com as instituições financeiras. O modo de governança híbrido conseguiu prover ao CCAB propriedades mais adaptativas do que a governança de mercado, na medida em que constituía um arcabouço institucional sólido e coeso capaz de reunir os esforços cooperativos como modo de superar uma posição de refém, característica das cooperativas em relação à indústria de defensivos em momento anterior, restando, sempre que mais conveniente, a liberdade para os produtores membros das cooperativas acionistas do grupo de ir ao mercado adquirir os defensivos quando o preço melhor lhes aprouvesse.

Tratava-se de construir um modo de governança que fosse além do mercado, sem chegar à hierarquia em razão da impossibilidade, primeiro, de interiorizar os vultosos investimentos em pesquisa científica, e, segundo, de controlar dezenas de

milhares de produtores enquanto membros e consumidores dos produtos do próprio grupo, o que inviabilizaria o grupo em termos dos custos burocráticos necessários a esse controle.

Com efeito, as instituições importam, pois, determinam o conjunto dos incentivos dentro do grupo. A opção por uma sociedade anônima, as cláusulas contratuais, bem como a parceria estratégica com profissionais são fundamentais para o alcance desses resultados. A NEI ofereceu bom suporte teórico para a análise do CCAB, pois, no processo de sua formação estavam envolvidos de modo concomitante aspectos ligados ao Direito – as instituições no contrato social e a estrutura de governança -, à Administração – o foco na adaptação ao ambiente e a estrutura de governança novamente – e à Económica – os resultados econômico-financeiros gerados pelo esforço organizacional cooperativo.

Além desses aspectos, o estudo revelou a importância do número de membros em uma ação coletiva. A reduzida quantidade de membros constitui, notadamente, fator essencial para a facilitação dos esforços coordenativos em uma ação coletiva, facilitando o sua de governança.

Os resultados obtidos com a formação do grupo são consideráveis quando se pensa no faturamento de R\$ 189 e R\$ 340 milhões, respectivamente, para os exercícios de 2007/08 e 2008/09, além da valorização de mercado da empresa, em torno de 2.000%. Esses resultados estão relacionados à massa crítica de negócios, o que associado ao número diminuto de seus membros e à sua estrutura de governança, reduziu consideravelmente o número de contratos e os intermediários na cadeia dos defensivos, constituindo economias relevantes com custos de transação.

Estudos futuros podem incluir: uma análise comparada entre os tipos de cooperativismo existentes no Brasil com base no papel das lideranças, perfil empreendedor, tamanho das cooperativas, estrutura fundiária de seus membros e tipo de

bens produzidos, bem como as instituições envolvidas nos respectivos contratos sociais e a governança com fornecedores de insumos. O objetivo seria explorar possíveis relações entre as características e os resultados alcançados por esses grupos.

Outros estudos podem se concentrar na análise de incompletudes contratuais. Estudos de casos referentes a quebras contratuais podem oferecer importantes subsídios à compreensão das contingências que levaram à bancarrota de cooperativas, bem como para o entendimento acerca das estratégias adotadas em termos institucionais para se adaptar a esses distúrbios dentro do grupo e ao ambiente que o circunda.

Um estudo posterior poderia, com base nesses estudos de natureza exploratória, proceder à quantificação dessa realidade no país por meio de um *survey*. Isso mapearia essa realidade, fornecendo uma radiografia sobre as características do cooperativismo brasileiro em termos quantitativos. Poder-se-ia incluir ainda o estudo de realidades bem-sucedidas de outros países e a comparação com o Brasil como forma de compreensão das respectivas diferenças.

Entendidos e mapeados os tipos de cooperativismo no Brasil, bem como comparados ao cooperativismo vigente em outros países, será possível oferecer de modo mais efetivo subsídios à formulação de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento desse setor. O CCAB mostra que a realidade capitalista globalizante parece não comportar mais um cooperativismo assentado única e exclusivamente no arcabouço jurídico cooperativista tradicional. O caminho aponta para um crescente caráter híbrido em que regras desse modelo se mesclam a estruturas de governança assentadas na valorização do capital.

Por último, resta apontar as limitações deste trabalho. A primeira refere-se ao fato de, embora o trabalho estar concentrado no processo de formação do grupo com

ênfase em sua estrutura de governança, não haver sido possível incorporar a visão da base cooperativa, ou seja, os cooperados membros das cooperativas acionistas do CCAB.

A outra diz respeito ao fato de que inevitavelmente em pesquisas qualitativas com a utilização de entrevistas, ainda que a análise de conteúdo proponha-se a completa imparcialidade do processo de coleta e análise dos dados, com base no paradigma positivista, é inevitável a interferência do pesquisador, quer seja no momento da coleta dos dados, quer seja no momento de sua análise em face do grau de subjetividade que lhe individualiza como ser humano.

8 - REFERÊNCIAS

- ARROW, K. J. The limits of organization. New York: W. W. Norton & Company, 1974.
- BENNETI, M. D. Reestruturação da indústria de suprimentos agrícolas no Brasil, nos anos 90: concentração e desnacionalização. Ind. Econ. FEE, Porto Alegre, v.30, n.1, p.137-166, jun, 2002
- BESANKO, D. ; DRANOVE, D. ; SHANLEY, M. ; SCHAEFER, S. A economia da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. *Joint ventures*. In: BUCKLEY, P.J. ; MICHIE, J (orgs). Firms, organizations and contracts. Oxford: University Press, 1996, cap.15, p. 410-428.
- BANDEIRA, R. A. de M. ; MELLO, L. C. B. de B. ; MAÇADA, A. C. G. Relacionamento interorganizacional na cadeia de suprimentos: um estudo de caso na indústria na construção civil. Produção, v. 19, n. 2, maio/agosto. 2009, p. 376-387.
- BARNARD, C. I. As funções do executivo. São Paulo:Atlas, 1979.
- BEACHAM, A. ; CUNNINGHAM, N. J. Economics of industrial organization. London: Pitman, 1970.
- BEGNIS, H. S. M. ; ESTIVALETE, V. de F. B. ; PEDROZO, E. A. Confiança, comportamento oportunista e quebra de contratos na cadeia produtiva do fumo no sul do Brasil. **Gestão Produtiva**, São Carlos, v.14, n.2, p.311-322, maio./ago, 2007.
- BERGAMINI, C.W. Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.
- BROUSSEAU, E ; GLACHANT, J. The economics of contracts: theory and applications. In:_____. **The economics of contracts and the renewal of economics**. Cambridge: Cambridge university press, 2002, cap. 1, p.3-30.
- BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R. ; HARDY, C. ; NORD, W. R (orgs). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. cap.10, p.257-281.
- CAMARGO, B. V. Alceste: um programa informático de análise quantitativa de dados textuais. In: MOREIRA, A. S. P.; CAMARGO, B. V.; JENUINO, J. C.; NÓBREGA, S. M. (Orgs.) **Perspectivas Teórico- Metodológicas em Representações Sociais**. João Pessoa: EdUFPB, 2005. p. 511-539.
- CLARKSON, G. P. E. Managerial economics: Selected Readings. Harmondsworth: Penguin Books, 1968.
- CLARKSON, K.W. ; ROGER, L.M. Industrial organization: theory, evidence and public policy. New York: MacGraw-Hill, 1982.

COASE, R. The nature of the firm (1937). In: WILLIMASON, O. E ; WINTER, S. G. (orgs.). **The nature of the firm: origins, evolution, and development**. Oxford: Oxford University Press, 1993. caps. 2, p.18-33.

_____. In: WILLIMASON, O. E ; WINTER, S. G. (orgs.). **The nature of the firm: origins, evolution, and development**. Oxford: Oxford University Press, 1993. cap.3, p.34-47.

_____. In: WILLIMASON, O. E ; WINTER, S. G. (orgs.). **The nature of the firm: origins, evolution, and development**. Oxford: Oxford University Press, 1993. cap.4, p.48-60.

COMASSETO, J. V. ; SANTOS, A. A. **Química fina: sua origem e importância**. *Rev. USP* [online]. 2008, nº 76, pp. 68-77. ISSN 0103-9989.

DAVIS, J.H. ; GOLDBERG, R. A. A concept of Agribusiness. Boston: Harvard University, 1957.

FERRAZ, D. A. Joint-ventures e contratos internacionais. Belo Horizonte: Mandamentos, 2001.

FIGLIOLI, J. O. Psicologia para administradores: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.

FRENKEL, J. ; SILVEIRA, J. M. Tarifas, preços e a estrutura industrial dos insumos agrícolas: o caso dos defensivos. **Textos para Discussão do IPEA**, Brasília, n.412, 133 p, mai.1996.

FURUBOTN, E.G. Entrepreneurship, transaction-cost economics, and the design of contracts. In: BROUSSEAU, E ; GLACHANT, J (orgs). The economics of contracts: theory and applications. Cambridge university press, 2002, cap. 5, p.72-95.

GARCIA, A. M. Cooperativismo agrário de segundo grado. Madrid: Iryda, 1991.

GIL, A. C. Estudo de caso. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

_____. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

HASHIMOTO, M. Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo agropecuário. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006/agropecuario.pdf>>. Acesso em:25/11/2010.

KERLINGER, F. N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU-EDUSP,1979.

KNAPP, J. G. Framework for integration. In: ABRAHAMSEN, M. A.; SCROGGS, C. L. Agricultural cooperation. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1957, cap.11, p.356-370.

KUPFER, D. ; HASENCLEVER, L. Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LYNCH, P. R. Business alliances guide: The hidden competitive weapon. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1993.

MARCONI, M. A. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Atlas, 2009.

MARITI, P. ; SMILEY, R.H. Co-operative agreements and the organization of industry. In: BUCKLEY, P.J. ; MICHIE, J (orgs). Firms, organizations and contracts. Oxford: University Press, 1996, cap.9, p.276-319.

MARTINELLO, O. J. ; WAQUIL, P. D. Tendências recentes da indústria de defensivos agrícolas no Brasil. **Revista de Análise Econômica**, Porto Alegre, ano 19, n. 36, p.123./142, 2002.

MARTINS, C. R. **Sistema Único de Saúde: uma análise das crenças dos seus representantes em municípios rurais na Paraíba**. João Pessoa: Programa de pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal da Paraíba, 2008, 137p. Dissertação de Mestrado.

MATTAR, D. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 1994.

MENDES, J. T. G. ; JÚNIOR, J. B. P. Agronegócio: uma abordagem econômica. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

NASCIMENTO, A. R. A. ; MENANDRO, P. R. M. Análise lexical e análise de conteúdo: uma proposta de utilização conjugada. **Estudos e Pesquisa em Psicologia**. Rio de Janeiro, UERJ, ano 6, n. 2, p. 72-88, 2006.

NEWMAN, C. P. ; GAYER, D. A. ; SPENCER, H. M. Source readings in Economic thought. New York: W.W. Norton & Company, 1954.

NUSDEO, F. *Curso de Economia: introdução ao Direito Econômico*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001. Disponível em: < <http://pt.wikipedia.org/wiki/Holding> >. Acesso em:25/11/2010.

NOOTEBOMM, B. Inter-firm alliances: analysis and design. London: Routledge, 1999.

OLSON, M. The logic of collective action. New York: Schocken, 1969.

PEYREFITTE, A. A sociedade de confiança: ensaio sobre as origens e a natureza do desenvolvimento. Rio de Janeiro: topbooks, 1999.

PÊSSOA, A. A crise agrícola: saída à vista, herança a prazo, 2006. Disponível em: < http://www.granos.agr.br/stored/1202822188_23854.pdf >. Acesso em:10/03/2011.

Presidência da República. **Lei nº 7.802**, de 11 de julho de 1989. Dispõe sobre a pesquisa, a experimentação, a produção, a embalagem e rotulagem, o transporte, o armazenamento, a comercialização, a propaganda comercial, a utilização, a importação, a exportação, o destino final dos resíduos e embalagens, o registro, a classificação, o controle a inspeção e a fiscalização de agrotóxicos, seus componentes e afins, e dá outras providências.. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7802.htm>. Acesso em: 25 jul. 2010.

PTEFFER, J. ; NOWAK, P. *Joint ventures and interorganizational interdependence*. In: BUCKLEY, P.J. ; MICHIE, J (orgs). *Firms, organizations and contracts*. Oxford: University Press, 1996, cap.14, p.385-409.

POLONIO, W. A. *Manual das Sociedades Cooperativas*. São Paulo: Atlas, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, D. ; DEUSDARÁ, B. Análise de conteúdo e análise do discurso. **Alea - Estudos Neolatinos**, Rio de Janeiro, Vol.7, n 2, p.305-322, julho./dezembro 2005.

SCHMID, A. A. *Conflict and cooperation: institutional and behavioral economics*. Oxford: Blackwell, 2004.

SCHOLTE, J. A. *Globalization: a critical introduction*. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

SHARTLE, C.L. *Executive performance and leadership*. New Jersey: Prentice-hall, 1956.

SILVERMAN, D. *Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SIMON, H. A. *Comportamento administrativo; estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

STIGLER, G. *The organization of industry*. Chicago: Chicago Press edition, 1983.

SOARES, M. R. *et al.* Fungicidas no controle da ferrugem asiática e produtividade da soja. *Ciencia Rural*, Santa Maria, V.34, n 4, P. 1245-1247, jul-ago, 2004.

TERRA, F.H.B. *A indústria de agrotóxicos no Brasil*. Curitiba, PR, 2008. 156f. Dissertação (mestrado em desenvolvimento econômico). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, UFPR.

TERRA, F.H.B. ; PELAEZ, V. A evolução da indústria de agrotóxicos no Brasil de 2001 a 2007: a expansão da agricultura e as modificações na lei de agrotóxicos. In: XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Rio Branco, 2008.

VALADARES, J. L. ; EMMENDOERFER, G. M. S. ; SOARES, E. B. S. *Modernização da administração pública de Minas Gerais: um estudo exploratório do cargo de*

empreendedor público. XXXXIV Enanpad. Rio de Janeiro, de 25 a 29 de setembro de 2010.

VELLINI, E. D *et al.* Glyphosate. Botucatu: FEPAF, 2009.

WAGENINGEN UNIVERSITY. Report on B2B trust elements and their typology. Unibonn, Netherlands, 2007.

WILLIAMSON, O. E. The mechanisms of governance. Oxford: Oxford University Press, 1996.

_____. Why law, economics and organization? *Rev. Law. Soc.* 2005:369-96.

YORINORI, J.T. ; JÚNIOR, J.N. ; LAZZAROTTO, J. J. Ferrugem asiática da soja no Brasil: evolução, importância econômica e controle. Londrina: 2004, 36p. (folheto).

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

9 – ANEXOS

Apêndice 1

Termo de consentimento livre e esclarecido

Dados Gerais de Identificação
Nome:
Cargo no CCAB e nas cooperativas do grupo:
Escolaridade:
Contato:

Bom dia, senhor _____ . Meu nome é Adilson Farias, sou estudante de mestrado do curso de agronegócios na UNB e meu objeto de estudo refere-se à formação do CCAB enquanto grupo de cooperativas com o objetivo de aumentar a competitividade do setor produtivo agrícola de *commodities*.

O estudo tem como finalidade analisar o processo de formação do CCAB as circunstâncias e razões que levaram à constituição do grupo, suas características e seu modo de governança. Esse estudo pode auxiliar no processo de compreensão de ações coletivas por parte dos produtores agrícolas frente aos setores com os quais se relaciona na cadeia produtiva.

Para isso é de fundamental importância a realização dessa entrevista com o senhor. Dessa forma, solicito sua permissão para gravar a entrevista, esclarecendo que se trata de um trabalho de caráter acadêmico, com perguntas de cunho científico e que as informações prestadas pelo senhor serão utilizadas de modo agregado, sem qualquer tipo de menção pessoal no trabalho.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração.

Josemar Xavier de Medeiro

Orientador

Entrevistado

Maria Júlia Pantoja de Brito orientadora

Co-orientador

Adilson Oliveira Farias

Entrevistador

Apêndice 2

Roteiro de entrevista

Preâmbulo: Todos os grupos se formam em torno de interesses compartilhados e como resultado de determinadas circunstâncias motivadoras. Com base nisso...

- 1- Em que circunstâncias e quais os fatores que influenciaram ou influenciam a formação do CCAB? Quais os interesses que unem os membros em torno do grupo; quais os requisitos exigidos para se fazer parte do grupo? Quanto custou para se formar o grupo inicialmente? Qual o critério de divisão desses custos para os membros do grupo? Os benefícios superaram esses custos após a constituição do grupo?

Preâmbulo: Todos os grupos traçam estratégias para o alcance dos seus objetivos. Para isso discutem forças e fraquezas. Dentre alguns fatores considerados para a dificuldade de consolidação do grupo podemos citar a falta de confiança, o choque entre a cultura das empresas. Com base nisso...

- 2- Quais os objetivos estratégicos do grupo? Quais as principais forças e deficiências que você julga fundamentais para o alcance dos objetivos? Você acha que a confiança entre os membros do grupo é um fator importante para o alcance desses objetivos? Como você vê a perda parcial de poder da sua cooperativa dentro do grupo?

Preâmbulo: Levando-se em conta o tempo de existência do CCAB,....

- 3- O senhor considera o CCAB um grupo bem-sucedido? Quais os atributos que o tornam um grupo bem sucedido?

Preâmbulo: Considerando o exemplo de intercooperação, ou seja, de cooperação entre cooperativas....

- 4- Em sua opinião existe alguma diferença digna de destaque entre as características do cooperativismo dos membros do CCAB e o do restante do país?

Preâmbulo: A grande quantidade de produtores, segundo o Censo 2006, são cerca de 5.126 milhões de estabelecimentos agropecuários, acaba por condicioná-los a serem tomadores de preços diante de estruturas industriais concentradas.

- 5- O senhor considera que a quantidade de produtores constitui um fator dificultador à organização do CCAB? Por que? Quais as estratégias para lidar com essa situação?

Preâmbulo: Em geral, a percepção dos produtores é de que seus pares são concorrentes. Esta constatação parece estar relacionada à grande quantidade de produtores que acaba por embaçar a percepção de que a cooperação é mais benéfica do que a espírito rivalizador. Com base nisso...

- 6- O senhor considera que o fato de haver muitos produtores implica uma visão de rivalidade entre estes? Este quantitativo contribui para essa visão ou isso não é

verdade? Qual a sua percepção sobre a importância que as cooperativas do CCAB atribuem umas às outras para o sucesso do grupo?

Preâmbulo: Um pequeno número de empresas em determinado ramo industrial de modo geral facilita a coordenação dos preços, o que pode levar à cartelização, com impactos sobre os custos dos agentes com os quais se relaciona.

7- Quanto ao ramo da indústria de defensivos, o senhor considera que a existência de poucas indústrias facilita a coordenação de preços, afetando os custos de produção do setor produtivo de *commodities*? Um número menor auxilia nessa coordenação?

Preâmbulo: Diante da realidade da existência do baixo número de indústrias de defensivos agrícolas...

8- O senhor acha que a constituição de grupos de produtores pode diminuir o poder da cartelização desse setor? Considerando-se o número de cooperativas que forma o CCAB, o senhor o considera um grupo grande ou pequeno? Por quê? O senhor acha que o número de membros é um fator para o sucesso do grupo, ou seja, podemos dizer que existe uma relação entre tamanho e eficiência para o alcance dos objetivos do grupo? Grupos com uma quantidade menor de membros são mais eficientes do que aqueles com grande quantidade de participantes?

Preâmbulo: É sabido que um problema importante do cooperativismo é a prática oportunista por determinados membros, por exemplo, deixar de fazer negócio com a cooperativa para fazer negócio com o atravessador. Com base nisso...

9- Isso ocorre no âmbito do CCAB? é possível citar alguns exemplos desse tipo de prática; quais os mecanismos que o grupo utiliza para evitar esse problema?

Preâmbulo: Esse problema de práticas oportunistas está ligado ao não compartilhamento de informações estratégicas entre os membros do grupo. Diante disso...

10- O senhor considera que a troca sistemática de informações entre os membros do grupo e os dirigentes pode contribuir para atenuar esse problema?

Preâmbulo: É sabido que os defensivos agrícolas compõem uma parcela considerável dos custos consideráveis e que são ativos muito específicos, ou seja, tem o seu uso econômico restrito àquilo para que foram criados de modo que um inseticida não pode ser utilizado com outra finalidade que não especificamente para o combate de determinado inseto. Além disso, são ativos determinantes para os ganhos de produtividade. Nesse sentido,

11- Em que medida o senhor acredita que essa especificidade dos defensivos contribui para a formação do CCAB?

Preâmbulo: Todo grupo possui regras e normas estabelecidas pelos membros para se atingir os objetivos traçados. Assim,

12- Quais as principais regras de governança contempladas no contrato social da empresa que o senhor considera fundamentais para o desempenho do grupo?

Preâmbulo: Uma das grandes vantagens do CCAB refere-se ao tamanho da sua massa crítica de negócios. Com base nisso,

13-O senhor acha que o fato CCAB representar uma massa crítica de negócios considerável modificou a sua relação com as indústrias de defensivos e os outros setores com os quais se relaciona; Isso tem significado ou pode significar parcerias de longo prazo?

Preâmbulo: Muitos grupos se formam inicialmente sem a constituição de uma nova empresa. Com base nisso,

14- Qual foi o primeiro formato jurídico assumido pelo grupo; Houve alguma mudança; Por quê;