

STRICTLY COORDINATED SUBSYSTEMS BASED ON TRUST:THE CASE OF GREENS

Paulo Furquim Azevedo

Professor do Depto de Economia da FEA-RP/USP,
Av. dos Bandeirantes, 3900, Bloco C, 140.40-900, Ribeirão Preto-SP/BRAZIL
E-mail: pfa@usp.br

Evandro Jacóia Faulin

Mestrando do PPG-EP- UFSCar
Universidade Federal de São Carlos
DEP/UFSCar: Rod. Washington Luiz, Km 235, São Carlos-SP, Brazil, 13565-905
evandro@dep.ufscar.br

Abstract

This paper describes strictly coordinated subsystems based on trust, and how their features affect their ability to compete and grow. The paper presents the case of vegetable production in São Carlos-SP, which is a subsystem entirely based on informal contracts that rely on trust as its main controlling device. The subsystem is able to deal with price volatility, provide access to financial credit throughout the chain, safeguard the quasi-rent of temporal specific assets, and, more generally, adapt to unanticipated contingencies. Counting on its flexibility, the subsystem is able to survive even though it lacks technological and managerial capabilities. Nevertheless, the subsystems based on trust face difficulties in expanding for other regions, as trust is not readily transferable. Moreover, if any segment of the subsystem has low competitiveness, it may drive the entire subsystem to extinction, inasmuch as parties cannot be easily substituted.

Key words: *agri-system, trust, competitiveness.*

SUBSISTEMAS ESTRITAMENTE COORDENADOS BASEADOS EM CONFIANÇA: O CASO DE VERDURAS

Paulo Furquim Azevedo

Professor do Depto de Economia da FEA-RP/USP,
Av. dos Bandeirantes, 3900, Bloco C, 140.40-900, Ribeirão Preto-SP/BRAZIL
E-mail: pfa@usp.br

Evandro Jacóia Faulin

Mestrando do PPG-EP- UFSCar
Universidade Federal de São Carlos
DEP/UFSCar: Rod. Washington Luiz, Km 235, São Carlos-SP, Brazil, 13565-905
evandro@dep.ufscar.br

Resumo

Este artigo investiga as particularidades de subsistemas baseados em confiança, em especial a sua habilidade de sobreviver e crescer em um ambiente de elevada concorrência. Mais especificamente, o trabalho analisa o caso da produção de verduras por agricultores familiares na região de São Carlos-SP. É de se destacar a capacidade desse subsistema em promover o fluxo de crédito pelos seus segmentos, absorver os riscos de preços, lidar com a alta especificidade temporal, característica do segmento de verduras, e, de um modo geral, adaptar-se às mudanças de ambiente. Fazendo uso dessa flexibilidade, o subsistema sobrevive mesmo contanto com deficiências em competências tecnológica e gerencial. Há, entretanto, problemas intrínsecos à competitividade de um subsistema baseado em confiança. Por se basear em um aspecto organizacional – a confiança – que não é facilmente replicável em outros ambientes, esses subsistemas encontram limites bastante evidentes para a sua expansão.

Palavras-chaves: *sistemas agroindustriais, confiança, competitividade, verduras.*

1. Introdução

Este artigo investiga as particularidades de subsistemas estritamente coordenados baseados em confiança, em especial a sua habilidade de sobreviver e crescer em um ambiente de elevada concorrência. Mais especificamente, o trabalho analisa o caso da produção de verduras por agricultores familiares na região de São Carlos-SP. Essa produção está sujeita a elevados riscos de preços, assim como a problemas decorrentes da elevada especificidade temporal, notadamente na distribuição das verduras. Por conta desses elementos, o subsistema deve ser coordenado com bastante flexibilidade, para absorver os riscos de preços, porém com forte controle sobre as ações de seus membros, com a finalidade de se garantir a apropriação da renda de ativos específicos.

A hipótese na qual se baseia o artigo é que os subsistemas baseados em confiança são formas eficientes de organização, podendo garantir a sobrevivência de seus membros, mesmo na presença de ineficiências técnicas. Entretanto, os limites em se

replicar e expandir as relações baseadas em confiança fazem com que os membros desses subsistemas fiquem confinados aos seus espaços geográficos e canais de distribuição. Como consequência, sua competitividade depende, sobretudo, da capacidade de os canais de distribuição a eles vinculados disputarem a renda do consumidor final.

O artigo divide-se em seis seções, a começar por esta introdução. A segunda seção traz os conceitos de subsistemas estritamente coordenados e de confiança em relações de negócio, com o propósito de investigar de que modo a articulação entre os dois conceitos afeta uma análise de competitividade. A terceira seção aborda empiricamente o tema, a partir do caso da produção de verduras por agricultores familiares na região de São Carlos. Por meio de uma pesquisa de campo, apresenta-se uma descrição da cadeia produtiva de hortaliças e desse subsistema, em particular. A quarta seção foca a avaliação dos mecanismos de coordenação utilizados nesse subsistema, identificando os atributos das transações e, sobretudo, os instrumentos de controle para se lidar com os problemas de coordenação. Finalmente, com base nos resultados obtidos, a quinta seção apresenta algumas implicações sobre a análise de competitividade do subsistema de verduras analisado, as quais são retomadas em uma perspectiva ampliada nas considerações finais.

2. Subsistemas baseados em confiança: uma perspectiva teórica

2.1. Subsistemas estritamente coordenados

O conceito de sistema de produção, definido como o conjunto de operações e interfaces entre estas necessárias à produção de um determinado produto, é bastante difundido em análises sobre o agronegócio, em especial por serem muito relevantes as interfaces entre os diversos segmentos desse sistema. Entretanto, muitas vezes essa conceituação é excessivamente extensa, reunindo, em uma mesma categoria analítica, entidades muito distintas, que reagem diferentemente às variáveis de investigação e, mais importante, que apresentam pouca relação entre si. Por exemplo, se a questão que se pretende responder é qual será o impacto de uma desvalorização cambial sobre a indústria de trigo, o 'sistema agroindustrial do trigo' não é uma categoria adequada, uma vez que reúne atores que sofreriam impactos extremamente diversos de uma mudança cambial, além de não apresentarem o grau de interdependência que justifique uma análise conjunta. Por esse motivo, freqüentemente é necessário utilizar conceitos mais estritos, cujo recorte do objeto de pesquisa permita respostas mais categóricas.

Este é o caso do conceito de subsistema estritamente coordenado, definido como o encadeamento de transações que se sucedem para produzir um produto final, em que partes e contrapartes são identificadas e asseguram a continuidade da relação por meio de uma estrutura de governança particular. Este conceito é particularmente relevante no estudo de competitividade, uma vez que define um conjunto de empresas que compartilham um negócio comum, sendo a sua capacidade de competir definida pelo coletivo das empresas. Nesses casos, não há possibilidade de se avaliar a capacidade de uma firma sem levar em consideração o resultado do coletivo de firmas. Por outro lado, um subsistema estritamente coordenado compete com outros que produzem produtos substitutos próximos e, por esse motivo, deve ser analisado em separado.

Zylbersztajn & Farina (1998) introduziu este conceito, expandindo a definição de Coase (1937) para a firma, incorporando-a ao conceito de sistema de produção, que

poderia ser visto como um conjunto de contratos. Além disso, como proposto por Williamson (1996), estes contratos devem estar coordenados de diferentes maneiras, como consequência do alinhamento da estrutura de governança com as características da transação e do ambiente institucional. Este alinhamento significa a utilização de um arranjo contratual eficiente, o qual reduz os custos de produção e transação, levando em consideração o ambiente institucional. Zylbersztajn & Farina (1998) acrescenta que, se a administração dos contratos é importante dentro de uma firma, esta importância é ampliada em se tratando de um sistema de firmas, como em um sistema de produção coordenado.

A todo o momento o ambiente externo e interno a um sistema de produção sofre alterações que afetam, de algum modo, a execução de seus contratos (por exemplo, as mudanças tecnológicas que podem interferir na especificidade de ativos ou na incerteza da transação). Dessa forma, como as mudanças no ambiente são relevantes para a transação, os mecanismos de adaptação a acontecimentos que ocorram *ex-post* a celebração do acordo de troca são parte fundamental a todas as estruturas de governança.

No caso de um subconjunto de contratos dentro de um sistema de produção, o problema relevante é a adaptação de uma seqüência de transações, sabendo-se que cada uma delas pode ser governada de modo distinto. Neste ponto, o elemento-chave proposto por Zylbersztajn & Farina (1998) diz respeito à existência, dentro dos sistemas de produção, de subsistemas estritamente coordenados, os quais possuem mecanismos de identificação (ou até mesmo antecipação) de choques, capazes de permitir a rápida difusão da informação, e agentes capacitados a reagir no caso de ocorrer qualquer mudança no ambiente. Segundo o autor, a presença de tal mecanismo especializado aproxima a cadeia de suprimento da definição tradicional de firma de acordo com Coase (1937).

Em um ambiente competitivo, a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças é condição essencial à sobrevivência e ao crescimento, uma vez que a competição ocorre entre subsistemas estritamente coordenados. Dessa forma, a motivação para que as firmas estabeleçam relações contratuais estritamente coordenadas é determinada, sobretudo, pelas pressões impostas pela competição com outros subsistemas estritamente coordenados.

Outro ponto importante sobre o desenvolvimento de um sistema coordenado se refere à possibilidade dos agentes em monitorar as transações que estão ocorrendo ao longo desse sistema. Como os custos para coordenar um sistema são muito altos, assumindo-se a possibilidade de que ações oportunistas possam ocorrer a qualquer momento, o grupo de agentes interessados na coordenação contratual tende a ser formado por indivíduos não anônimos, com um bom conhecimento sobre o outro. Quando um arranjo contratual é proposto pelo grupo, este é então executado e seu desempenho rigidamente monitorado. A coordenação contratual pode vir a mostrar uma eficiência superior definindo novos padrões para outros agentes do sistema de produção, motivando a difusão do novo padrão contratual.

Segundo Zylbersztajn & Farina (1998), o objetivo em se ampliar o conceito de estratégia no nível da firma é incorporar a situação estratégica do subsistema específico. Dessa forma, um sistema de produção pode ser representado como um conjunto de contratos, todos estritamente ordenados e muito similares ao arranjo contratual observado dentro da firma. O autor afirma ainda, que um subsistema estritamente coordenado pode ser considerado uma entidade individual, caso possua um grau de controle satisfatório.

2.2. Reputação e confiança em relações recorrentes

Transações que se repetem com uma elevada freqüência, como é o caso da venda de verduras em mercados restritos, tem características muito distintas das transações impessoais (*faceless transactions*). A recorrência de uma mesma transação afeta a percepção que as pessoas têm uma das outras, reduzindo a assimetria informacional acerca de atributos individuais, como a competência para determinadas atividades ou os valores e códigos de conduta que seguem sua contraparte. Adicionalmente, a recorrência de uma transação afeta o modo que as partes vêem o futuro e, portanto, os custos que uma ação presente pode apresentar ao modificar este futuro. Como consequência, a repetição de uma mesma transação reduz os custos de coleta de informação e diminui a possibilidade de rompimento unilateral dos contratos, formais ou informais, estabelecidos entre as partes. Em ambos os casos, há uma queda considerável dos custos de transação.

Alguns autores distinguem enfaticamente os motivos que levariam à crença de que uma parte agirá conforme os interesses coletivos e que, portanto, não haverá rompimentos unilaterais dos contratos. Kreps (1990) e Williamson (1996) enfatizam que tal crença deve ter base no cálculo racional (*calculativeness trust*) que as partes fazem ao decidir as suas ações. A perspectiva de uma relação de longo prazo, por exemplo, eleva o custo de uma ação oportunista ao sacrificar os ganhos futuros dessa relação. Como a transação tem a perspectiva de continuidade, uma atitude oportunista - desde que observável - tem como penalidade a interrupção da relação, cujo custo é dado pelo valor presente descontado dos ganhos futuros derivados da transação. Para que haja punição a uma ação oportunista, é necessário que - além das informações relevantes serem observáveis - a ameaça de abandono da relação por parte daquele prejudicado pelo oportunismo seja também confiável. Tal condição é satisfeita quando o *payoff* associado à vítima da ação oportunista for menor do que aquele que seria obtido pela interrupção da relação. Nesse caso, a ameaça de rompimento é confiável, o que inibe o comportamento oportunista da outra parte.

Quanto maior a freqüência de uma transação, *ceteris paribus*, maior o valor presente dos ganhos futuros e, portanto, maior o custo associado à atitude oportunista. Quando o custo da ação oportunista for maior que os benefícios advindos de tal comportamento - ou seja, o ganho de curto prazo de uma atitude aética - as promessas contratuais tornam-se plenamente confiáveis, uma vez que não há incentivos ao rompimento do contrato. Nesse caso, não é necessário um esforço especial no sentido de governar uma transação. O compromisso confiável é suficiente para garantir o comportamento cooperativo das partes participantes do contrato. As condições para que se verifique esse compromisso confiável, no entanto, são bastante restritas, incluindo a observabilidade das ações e que os custos da ação oportunista superem seus benefícios. Este conceito de confiança freqüentemente se confunde com reputação, uma vez que esta tem valor e sua perda pode constituir um custo da ação oportunista.

Há autores, por outro lado, que mostram que a confiança pode emergir do conhecimento mútuo e experiência passada, a qual permite mensurar informações não somente sobre as oportunidades econômicas, mas também sobre os valores que moldam os comportamentos e a habilidade em cumprir uma ação desejada (Bradach and Eccles, 1987; Lazaric and Lorenz, 1998). Como consequência, a confiança na intenção das partes pode ocorrer mesmo na ausência de motivação econômica, na medida em que os valores (instituições informais) podem restringir a prática oportunista que está em pauta. Adicionalmente, há uma diferença entre a confiança na intenção - seja por motivações econômicas, seja por restrições éticas -

e a confiança na competência para se realizar uma determinada ação. Para que a confiança seja eficaz na redução da necessidade de salvaguardas contratuais (e de seus custos), é necessário reunir na confiança as dimensões intencional e de competência.

A confiança é tipicamente uma característica relacional, ou seja, é específica a uma relação entre uma ou mais partes (Bradach and Eccles, 1987; Lazaric and Lorenz, 1998). Essa característica faz com que a confiança não seja necessariamente transitiva, não podendo ser transferida para terceiros. As implicações desse fato sobre a análise de subsistemas estritamente coordenados baseados em confiança são profundas. A expansão, para outras regiões, de um sistema que é localmente competitivo é intrinsecamente limitada pelo fato de o principal elemento que sustenta a coordenação nesses sistemas – a confiança – não pode ser replicado com facilidade. Além disso, se algum dos segmentos do subsistema – por exemplo, seus canais de distribuição – perderem competitividade, todo o subsistema é afetado, uma vez que não é possível substituir os canais de distribuição mantendo o grau de confiança que sustenta a relação.

3. Cadeia produtiva de hortaliça

Características gerais

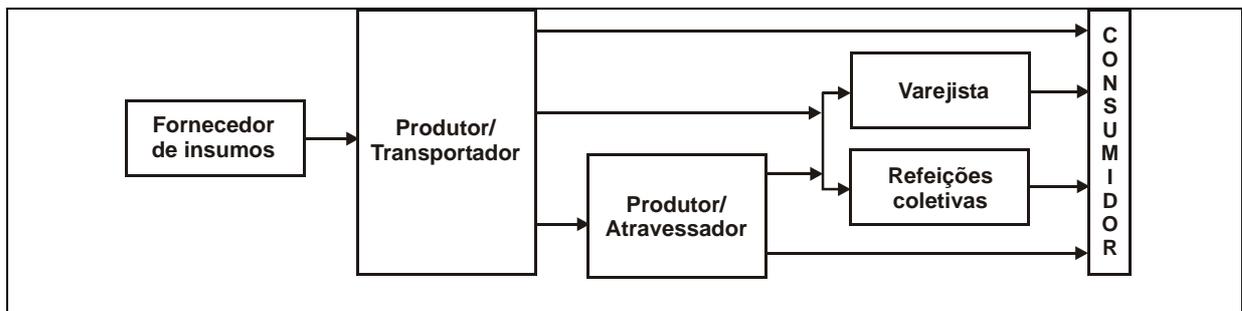
As transações na cadeia produtiva de hortaliças envolvem uma grande diversidade de produtos, como alface, berinjela, tomate, pimenta, entre outros. As características naturais desses produtos exigem a utilização de técnicas específicas de produção e de cuidados pós-colheita, que interferem diretamente na maneira com que as transações são coordenadas entre os diversos agentes ao longo da cadeia.

O presente estudo se concentra nas atividades relacionadas à comercialização de produtos *in natura* produzidos por agricultores familiares do município de São Carlos – SP¹. Dessa forma, não faz parte do escopo da pesquisa a descrição de transações que envolvam produtos de origem não familiar, assim como o segmento industrial de processamento. A coleta de dados baseou-se em entrevistas presenciais, semi-estruturadas, com uma amostra de agricultores familiares, cuja principal atividade era o cultivo de frutas, legumes e verduras. A pesquisa é também geograficamente delimitada ao município de São Carlos-SP, o que decorreu da necessidade de obtenção de uma população relativamente homogênea e sujeita às mesmas condições de ambiente institucional competitivo, assim como da restrição orçamentária para a realização do trabalho de campo. Contando com a ajuda dos profissionais da Secretaria de Agricultura local, foram identificados quarenta estabelecimentos familiares produtores de verduras no Município de São Carlos, sendo entrevistados trinta e três produtores, o que corresponde a 82,5% do total. As entrevistas foram aplicadas entre os dias 25/09/2002 e 15/01/2003.

A Figura 1 fornece uma visão geral da cadeia de produção de hortaliças em foco neste artigo.

¹ Esta pesquisa utiliza as informações de um projeto do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, sob a coordenação do Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho e financiado pelo CNPq. O projeto tem como objetivo desenvolver um modelo de gestão para a pequena propriedade agrícola familiar produtora de frutas, legumes e verduras, mobilizando para isso, os esforços de sete alunos de pós-graduação e de seus respectivos orientadores.

Figura 1 – Cadeia produtiva de hortaliças



Fonte: Elaborado pelos autores

No primeiro estágio da cadeia ocorre a primeira transação, entre o fornecedor de insumos e o produtor. O fornecedor é local e para sua escolha o produtor leva em consideração, sobretudo, os preços dos insumos, as condições de pagamento oferecidas e a variedade de produtos. Os produtores familiares entrevistados não possuem o hábito de buscar informações que lhes seriam úteis no processo de tomada de decisão – como as preferências dos clientes, preço dos produtos e insumos etc – e também, não costumam participar de cursos ou eventos sobre a produção agrícola. Dessa forma, seu principal veículo de informação é o fornecedor, com o qual ele toma conhecimento, principalmente, sobre as tecnologias de produção disponível no mercado e tira suas dúvidas em relação aos problemas que ocorrem no campo. Como essa é uma relação tipicamente sujeita à assimetria de informações, é necessário que haja algum mecanismo para conferir credibilidade ao fornecedor na transferência da tecnologia. Como será visto, esse mecanismo é a confiança construída em uma relação de prazo indeterminado, recorrente e exclusiva.

O segundo estágio consiste na produção, colheita, limpeza e empacotamento da hortaliça que será transportada. Normalmente todas essas etapas, inclusive o transporte de mercadorias, são integradas verticalmente. A separação completa dessas atividades levaria ao aumento das perdas causadas pelo manuseio das hortaliças, assim como o aumento do custo de monitoramento sobre as atividades de transporte.

No terceiro estágio, acontece a segunda transação envolvendo produtores, varejistas, empresa de refeições coletivas (restaurantes), atravessadores e consumidor. O produtor defronta-se com três formas distintas de transação. Na primeira forma, a produção pode ser vendida para um atravessador. Esses atravessadores são produtores de hortaliças que, ao invés de investirem no aumento da própria produção, compram a produção de terceiros para completar os pedidos fechados com outros agentes na cadeia. Normalmente, os produtores familiares e atravessadores constroem uma relação de parceria, em que o primeiro é responsável pela produção, e o segundo pela colheita e comercialização, incluindo o transporte das hortaliças. Na segunda forma de transação, o produtor comercializa diretamente com o varejista ou empresa de refeição coletiva. Este tipo de transação, evitando intermediários (atravessadores e atacadistas), é a mais comum, e possibilita o estabelecimento de uma relação de longo prazo, facilitando as discussões a respeito da qualidade e quantidade desejada do produto entre os parceiros comerciais e reduzindo os custos de transação. Na terceira forma de transação, o produtor vende seus produtos diretamente ao consumidor final. Esta transação é pouco comum e o objetivo do produtor é aumentar o faturamento com a venda de hortaliças, reduzindo o número de intermediários.

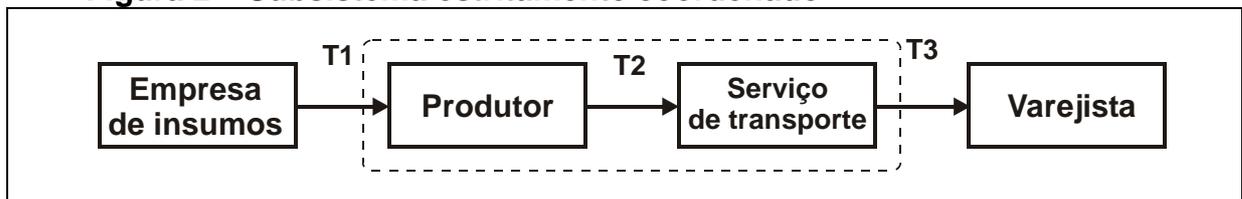
No ultimo estágio ocorre a transação do varejista e da empresa de refeição com o consumidor final. De acordo com Machado (2002) o consumidor desempenha um papel fundamental na seleção dos atributos dos alimentos que devem estar presentes nos produtos. A correta avaliação da preferência do consumidor permite a formulação de estratégias adequadas para conquistar novos clientes e manter a satisfação dos atuais consumidores.

4. Estruturas de governança

Em geral as transações envolvendo hortaliças apresentam diversos problemas de coordenação derivados do elevado grau de incerteza, da alta especificidade de ativo e da dificuldade de monitoramento, que constituem características intrínsecas a qualquer produção agrícola.

De acordo com a pesquisa de campo, o estudo realizado, as transações que envolvem a compra de insumos e a venda de produtos, por produtores familiares de hortaliças do município de São Carlos, são governadas, na maioria das vezes, por contratos não formalizados, constituindo um caso particular de subsistema estritamente coordenado. A Figura 2 identifica, no interior da cadeia produtiva de hortaliças, os três tipos de transações que compõe o subsistema estritamente coordenado objeto de análise deste artigo.

Figura 2 – Subsistema estritamente coordenado



Fonte: Elaborado pelos autores

A transação T1 refere-se a compra de insumos industrializados – adubos e defensivos químicos, sementes e equipamento para estufa e irrigação – efetuada pelo produtor rural. A transação T2 representa a integração vertical do serviço de transporte de hortaliças (indicado pela área tracejada da figura) realizado pelo produtor. A transação T3 refere-se à comercialização de hortaliça envolvendo produtor rural e varejista.

Em relação a compra de insumos (T1), a pesquisa demonstrou que 97% dos produtores familiares entrevistados possuem uma mesma empresa como único fornecedor. A posição de destaque desta empresa no mercado de insumos foi alcançada ao longo de vinte anos de trabalho, que se iniciou, e desenvolveu, juntamente com a atividade de produção de hortaliças do município. Com uma unidade em São Carlos, atualmente esta empresa atende toda a região e é a única no município a fornecer uma linha completa de produtos destinada a produção de hortaliças. O trabalho agrícola, tal qual em diversas regiões do país, apóia-se no conhecimento prático do produtor a respeito da cultura, o qual é adquirido com o tempo e passado de pai para filho. Ciente do baixo conhecimento técnico do produtor e do fato de que é por meio do fornecedor que ele toma conhecimento sobre as tecnologias disponíveis, a empresa de insumos disponibiliza um engenheiro agrônomo e um técnico agrícola para atender seus clientes, e possui um programa de qualificação de mão-de-obra que incentiva seus funcionários a participar de cursos, feiras e outros eventos que possuam como tema a produção de hortaliças. Este mercado sempre foi alvo de investimentos da empresa, sendo responsável por, aproximadamente, 40% de seu faturamento.

Como mencionado anteriormente, as transações entre fornecedor e produtor familiar são governadas por contratos informais. A utilização desses contratos é motivada, sobretudo, pelo longo tempo de relacionamento entre o produtor e o fornecedor – de pelo menos de quatro anos de acordo com o fornecedor – o que permite que as partes desenvolvam confiança recíproca, dispensando salvaguardas

em transações tipicamente marcadas pela assimetria de informações e ativos específicos. Neste sentido, foi constatado que os clientes mais antigos gozam de vantagens adicionais na hora da compra, como prazos mais longos e a possibilidade de parcelamento do pagamento. Em média os prazos de pagamento variam de 30 a 60 dias, mas quando a compra sinaliza que o produtor está realizando investimentos na produção, adquirindo material para a construção de estufas ou equipamento de irrigação, por exemplo, este prazo pode chegar a 150 dias. Se tomarmos como base o ciclo de produção da alface – principal verdura cultivada pelos produtores familiares – que gira em torno de 40 dias durante a época do verão e de 50 dias no inverno, o prazo concedido ao produtor é suficiente para que o investimento realizado dê retorno antes do vencimento de sua conta junto ao fornecedor. Dessa maneira, estes contratos podem substituir outros programas governamentais destinados ao financiamento da produção agrícola, concedendo crédito praticamente sem custos financeiros diretos (juros) ou de estabelecimento do contrato (custos de negociação, contratação e de *enforcement* de direitos).

A análise da transação T3 aponta duas estruturas de governança coordenando a comercialização de hortaliças entre produtores familiares e pequenos e médios varejistas, com predomínio do arranjo híbrido do tipo contrato informal, utilizado por 85% dos produtores entrevistados. A outra estrutura reconhecida é o mercado *spot*.

As transações realizadas via mercado *spot* caracterizam-se por serem esporádicas, ocorrendo apenas nos momentos em que o produtor familiar detiver uma sobra de produção. Nessas ocasiões, a incapacidade para comercializar esse excesso através de outros canais e utilizando outra forma de governança, leva o produtor a procurar no mercado *spot* um comprador para sua mercadoria. Estas lojas são, em geral, menos exigentes em relação a qualidade do produto e a regularidade de fornecimento.

Os produtores que utilizam contratos informais de fornecimento são capazes de atender o mercado com maior regularidade, permitindo-os assumir compromissos que vigorem por prazos mais longos, possibilitando, dessa forma, que construam sua reputação frente ao mercado. Segundo Coriat & Guennif (1998), a reputação tem a função de criar um ambiente propenso para que os agentes assumam compromissos, o que pode levar ao desenvolvimento da confiança. A emergência de contratos informais entre o agricultor familiar e os canais de distribuição de hortaliças decorre, sobretudo, da elevada frequência com que a transação ocorre. A cada repetição da transação os agentes avaliam o desempenho um do outro com o objetivo de verificar se a reputação da sua contraparte está sendo confirmada, que, por sua vez, pode levar ao rompimento ou desenvolvimento de uma relação baseada na confiança. De fato, as entrevistas mostraram que não há rompimento de contratos nas diversas transações do subsistema de verduras analisado, mesmo sem a presença de salvaguardas contratuais que são comuns nos contratos formais, o que, segundo Levy (2000), é uma boa proxy para indicar o grau de confiança. Em síntese, há evidências bastante nítidas de uma coordenação eficiente da cadeia produtiva.

Para o produtor familiar de hortaliças as transações seriam governadas com maior segurança por meio de contratos que especificassem a regularidade, o volume e o preço dos produtos. No entanto, a maior parte das transações são governadas por contratos informais que não especificam explicitamente esses itens. Para lidar com este problema, os contratos informais baseiam-se na percepção mútua de ganhos na relação, que se traduzem em práticas de renegociação sem custos elevados. No caso estudado, os produtos são entregues em dias previamente definidos e os

pedidos são realizados, na maioria das vezes, pelo telefone para acertar apenas as quantidades das hortaliças a serem entregues. No momento da entrega é que o produtor fica sabendo o valor que receberá pela mercadoria, cuja cotação é determinada pelo varejista de acordo com as condições do mercado naquele dia. Apesar de não haver nenhum tipo de penalidade formalizada para o caso do varejista não ficar com a mercadoria ou resolver pagar um preço abaixo do mercado, ele não o faz, pois lhe interessa receber regularmente um produto de qualidade. O produtor, por sua vez, está interessado em ter um comprador regular para seus produtos, sendo assim ele envia sua mercadoria, com a regularidade e qualidade acordada, acreditando que receberá um preço justo. Como é possível observar, essas transações possuem salvaguardas de ordem reputacional: oferecem incentivos – como regularidade, qualidade e preço – para que o contrato tenha continuidade e penalizam as partes que desrespeitarem o acordo com a interrupção da relação e divulgação do ocorrido ao mercado.

Outra característica da relação contratual informal é a assimetria de capacidade de barganha, o que explica a transferência da totalidade dos riscos para os agricultores. Isso ocorre por dois motivos: (1) a especificidade de ativos tem maior importância relativa para os produtores do que para os varejistas e (2) o tamanho relativo dos agricultores familiares frente aos distribuidores. Dessa forma, os varejistas são capazes de transferir a maior parte dos riscos aos produtores familiares, assim como se apropriar dos diferenciais de renda que possam surgir na cadeia produtiva. Para lidar com esta situação, os produtores realizam ações voltadas a atenuar a dependência com relação à distribuição de hortaliças, como a diversificação de produção – para diminuir o risco de preços entre os diferentes tipos de hortaliças – e a participação no mercado de trabalho urbano.

Em geral, as transações que envolvem a comercialização de produtos agrícolas impõem uma preocupação adicional aos agentes, a qual se refere ao tempo em que a transação deve ser efetivada. Esta análise varia de acordo com o produto transacionado e leva em consideração uma eventual perda na qualidade desse produto com o passar do tempo – ou seja, sua perecibilidade. De acordo com Williamson (1996), transações dessa natureza possuem especificidade de ativo, neste caso chamada de especificidade temporal.

Para os produtores de hortaliças, a especificidade temporal é ainda mais relevante, pois as hortaliças iniciam rapidamente seu processo de decomposição – possuem alta perecibilidade – exigindo que sejam comercializadas em um período muito curto de tempo. De acordo com os produtores entrevistados, as hortaliças devem ser comercializadas, em média, até cinco dias após terem atingido o ponto ideal para a colheita, para que não apresente perda da qualidade, o que significaria a necessidade de descarte do produto. Segundo Williamson (1996), quanto maior a especificidade de ativo que um agente está sujeito, maiores serão as perdas associadas a uma ação oportunista por parte dos outros agentes. Neste caso, é necessário que se tenha um controle maior sobre a transação.

Confirmando essa proposição, a pesquisa revelou que 94% dos produtores familiares entrevistados integram verticalmente o serviço transporte de produtos (transação T2), do campo até o varejista. Os outros 6% dos produtores familiares entrevistados desenvolvem uma parceria com outros produtores de hortaliças, os quais, por sua vez, integram verticalmente o transporte de mercadorias. Esse estreito controle dos produtores sobre o transporte está ligado ao modo que se organiza um subsistema baseado em confiança. A identidade das partes é elemento absolutamente fundamental na estabilidade do sistema. Desse modo, para relação

entre produtor e canais de distribuição é imprescindível o contato pessoal. Isso é particularmente importante porque diversos elementos da troca são estabelecidos no momento da entrega do produto e, portanto, devem ser acordados pelas partes que compartilham confiança.

5. Implicações sobre a competitividade

O subsistema baseado em confiança em análise, embora associado a uma agricultura familiar com pequeno acesso a tecnologia, financiamento e capacitação gerencial, mostra-se competitivo em sua configuração atual. Não somente há sinais de competitividade revelada, dada pela sobrevivência de seus membros, mas há evidências fortes de capacidade de adaptação a diversas mudanças de ambiente competitivo e institucional. Por exemplo, uma alteração das regras de concessão de crédito à agricultura familiar tem pouco efeito sobre o subsistema baseado em confiança, uma vez que os segmentos do subsistema realizam o fluxo de crédito pela cadeia produtiva, sem a necessidade de salvaguardas e demais custos contratuais, os quais normalmente excluem a pequena produção familiar do sistema formal de crédito.

Há implicações também sobre outras estratégias organizacionais, como ocorre com a integração vertical dos produtores na atividade de transporte das verduras. Como mencionado anteriormente, o subsistema de verduras analisado se sustenta na confiança entre os agentes, que desenvolvida ao longo do tempo a medida em que as transações se repetiam, e para que esta confiança seja mantida é preciso que a cada nova transação as partes confirmem sua reputação e, conseqüentemente, seu interesse na continuidade da relação. Dessa forma, se o produtor optasse em contratar uma terceira parte para fazer o transporte de seus produtos, ele estaria colocando em risco a continuidade da sua relação com o varejista, pois qualquer irregularidade nas condições de transporte ou atraso na entrega, em decorrência do descaso da transportadora, poderia comprometer a qualidade da mercadoria e ir contra o acordo firmado anteriormente, denegrindo, com isso, sua reputação junto ao mercado varejista. Ou ainda, na melhor das hipóteses, o produtor receberia por uma mercadoria de qualidade inferior um valor abaixo daquele pago pelo mercado, diminuindo sua receita, que, em geral, já costuma ser baixa. Em síntese, a confiança estabelecida entre produtor e varejista não pode ser intermediada por um transportador por ser eminentemente relacional.

6. Considerações finais

Subsistemas estritamente coordenados baseados em confiança são formas de organização bastante comuns nos agronegócios. O caso analisado, de produção de verduras por agricultores familiares na região de São Carlos, permitiu investigar particularidades desses subsistemas, em especial a sua habilidade de sobreviver e crescer em um ambiente de elevada concorrência. É de se destacar a capacidade desse subsistema em promover o fluxo de crédito pelos seus segmentos, absorver os riscos de preços, lidar com a alta especificidade temporal, característica do segmento de verduras, e, de um modo geral, adaptar-se às mudanças de ambiente. O elemento que permite a flexibilidade necessária para alcançar esse desempenho é, fundamentalmente, a confiança que os membros do subsistema desenvolveram com a repetição intensa da transação, assim como alguns mecanismos de punição a ações oportunistas.

Essa flexibilidade confere algumas vantagens ao subsistema baseado em confiança, que explicam a sua sobrevivência mesmo contanto com deficiências em competências tecnológica e gerencial. Mesmo diante de práticas administrativas inadequadas – nas áreas de custeio, marketing e planejamento da produção –, o subsistema analisado mantém-se ativo, mesmo diante de um mercado que está sujeito a muitas transformações, notadamente no segmento de distribuição.

Há, entretanto, problemas intrínsecos à competitividade de um subsistema baseado em confiança. Por se basear em um aspecto organizacional – a confiança – que não é facilmente replicável em outros ambientes, esses subsistemas encontram limites bastante evidentes para a sua expansão. Adicionalmente, a competitividade depende de todos os segmentos do subsistema, não sendo possível a substituição instantânea de seus membros. Desse modo, se os canais de distribuição do subsistema baseado em confiança tiverem dificuldades em concorrer com o grande varejo, todos os participantes desse subsistema – fornecedor de insumos, agricultores e varejo – podem ter a sua sobrevivência ameaçada. Esses resultados indicam ser desejável o aprofundamento da pesquisa nesse tema, com a finalidade de se buscar alternativas de políticas públicas que levem em consideração as particularidades dos subsistemas baseados em confiança.

7. Bibliografia

Bradach, J.L. and Eccles, R.G. (1987). Price, Authority and Trust: from Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*, V.15, 97-118.

COASE, R. (1937) - "The Nature of the Firm" - In: Coase, R. - *The Firm, the Market, and the Law*, Chicago: University of Chicago Press, 1988.

KREPS, D. (1990) - *A Course in Microeconomic Theory* - Princeton, NJ: Princeton University Press.

Lazaric, N. and Lorenz, E. (1998). "The Learning Dynamics of Trust, Reputation and Confidence" In: Lazaric, N. and Lorenz, E. *Trust and Economic Learning*. Cheltenham: Edward Elgar.

Levi, M. (2000). "When good defenses make good neighbors: a transaction cost approach to trust, the absence of trust and distrust". In: Menard, C. *Institutions, Contracts and Organizations*. Northampton-MA: Edward Elgar, 2000.

Williamson, O. E., (1996). *Mechanisms of governance*, New York: Oxford University Press, 429p.

Zylbersztajn, D. and E.M.M.Q. Farina, (1998). Strictly coordinated production systems: exploring the limits of Coasian firm. International Society for New Institutional Economics; 2nd annual Conference, Paris.