

# AS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA DOS CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO DE FRUTAS, LEGUMES E VERDURAS NO MUNICÍPIO DE SÃO CARLOS, ESTADO DE SÃO PAU- LO<sup>1</sup>

Roberta de Castro Souza<sup>2</sup>

## 1 - INTRODUÇÃO E OBJETIVO

Este trabalho tem como objetivo investigar quais os atributos das transações para a compra de frutas, legumes e verduras (FLV) pelos canais de comercialização do Município de São Carlos. O reconhecimento daqueles atributos permite verificar qual é a estrutura de governança dominante entre os canais de comercialização. O trabalho possui uma primeira parte constituída pela descrição da metodologia utilizada para a pesquisa de campo, seguida de uma revisão sobre a teoria dos custos de transação. Uma revisão sobre frutas, legumes e verduras (FLV) apontou as tendências de consumo para estes produtos.

## 2 - METODOLOGIA DE PESQUISA

O trabalho baseou a pesquisa de campo em informações obtidas junto à Prefeitura do Município de São Carlos (PREFEITURA, 1999). O Município classifica os estabelecimentos comerciais que vendem frutas, legumes e verduras em duas categorias: supermercados (33 estabelecimentos) e quitanda e frutaria (62 estabelecimentos). De cada uma destas categorias foram entrevistados cinco estabelecimentos (Tabela 1).

A primeira categoria é constituída pelos supermercados cuja seção de FLV vem aumentando sua importância em relação às outras áreas do supermercado, fazendo com que este passe a se preocupar cada vez mais com a apresentação

dos produtos. O segundo grupo é constituído, em sua maioria, por varejos de menor porte conhecidos como varejões e sacolões. Estes canais de comercialização vendem FLV a granel e também produtos que apresentam um certo grau de diferenciação.

TABELA 1 - Número de Estabelecimentos que Comercializam Hortifrutigranjeiros, Município de São Carlos

Categoria	Tamanho da população	Amostra
Supermercados	33	5
Quitanda e frutaria	62	5
Total	95	10

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados fornecidos pela PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO CARLOS (1999).

Foram feitas visitas a dez canais de comercialização e realizadas entrevistas a partir de um questionário elaborado pela autora. O questionário tinha como pontos principais perguntas quanto às relações com fornecedores, vantagens e desvantagens dos tipos de relação estabelecidos, frequência das negociações de fornecimento, intervalo de fornecimento, qualidade dos produtos comprados do fornecedor, venda ou não de produtos mais elaborados pelo canal de comercialização (hortifruti minimamente processados) presença ou não de Centrais de Compra (CC).

## 3 - ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A economia dos custos de transação pressupõe que uma transação envolve riscos e as partes, para se protegerem destes riscos, criam mecanismos e estruturas de governança<sup>3</sup>

<sup>1</sup>A autora agradece aos professores José Flávio Diniz Nantes, Luiz Fernando Paulillo, Paulo Furquim de Azevedo do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (SP).

<sup>2</sup>Economista, Mestre, Professora no Departamento de Administração do Centro Universitário Moura Lacerda em Ribeirão Preto (SP).

<sup>3</sup>Estruturas de governança é o "conjunto de regras (instituições) tais como contratos entre particulares ou normas

para tentar reduzi-los. Estes riscos são os chamados custos de transação. Com a redução dos riscos envolvidos na transação e, portanto dos custos de transação, pode haver um aumento da eficiência das empresas. Ressalte-se que as empresas podem dividir seus custos em: transformação<sup>4</sup> e transação (NORTH e WALLIS, 1994). No caso de as empresas estarem envolvidas em uma transação, vão adotar formas de comercialização que diminuam seus custos de transação, podendo aumentar assim sua eficiência.

Segundo Williamson, citado por ZYLBERSTAJN (1995:13), custos de transação podem ser definidos como “os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico”.

A economia dos custos de transação tem alguns pressupostos comportamentais. Um deles refere-se ao fato de que os agentes econômicos são racionais, mas de maneira limitada. E outro se refere ao comportamento oportunista dos agentes econômicos na realização das transações.

É difícil prever todos as situações futuras envolvidas em uma transação. As situações que os agentes conseguem prever são estabelecidas contratualmente e muitas delas deixam de constar nos contratos devido à racionalidade limitada dos agentes. A existência de contratos incompletos pode levar ao aparecimento de problemas após a assinatura do contrato (*ex-post*), o que exige a adoção de salvaguardas contratuais com o objetivo de proteção contra os problemas de adaptação. Estas salvaguardas são sinônimo de maiores custos de transação antes de efetivar a transação - *ex-ante* - na tentativa de diminuir os custos de adaptação que poderiam ocorrer durante a transação - *ex-post*. O pressuposto do oportunismo baseia-se na ausência de restrições ao comportamento egoísta dos agentes econômicos o que também leva ao estabelecimento de salvaguardas para diminuir os eventuais custos

*internas às organizações - que governam uma determinada transação*” (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997:284).

<sup>4</sup>Custos de transformação “são os custos da terra, do trabalho, do capital e a especialidade requerida para a transformação física dos insumos em produtos finais” (NORTH; WALLIS, 1994:612).

de transação.

Dados os pressupostos de racionalidade limitada e oportunismo, torna-se necessário identificar os principais atributos das transações envolvidas e a estrutura de governança ideal para cada caso. As principais estruturas de governança são o livre mercado (ou mercado *spot*), híbrida e integração vertical. A primeira forma de comercialização tem como maior exemplo as feiras livres onde as transações ocorrem sem que haja nenhum compromisso das partes em realizar a transação novamente dentro das mesmas condições. Já a estrutura híbrida pode ocorrer de diversas formas e implica um certo compromisso no fornecimento. As franquias, os contratos formais de longo prazo, os contratos “não formais” de longo prazo e as parcerias são exemplos de formas de comercialização híbridas. A estrutura de governança hierárquica, representada basicamente pela integração vertical, é aquela na qual vários segmentos da cadeia produtiva têm um único proprietário.

Na economia dos custos de transação, os atributos das transações são: especificidade de ativos, frequência e incerteza. Por exemplo, quando duas empresas fazem uma transação, investimentos específicos das partes envolvidas podem ser exigidos, tais como: investimentos em recursos humanos ou certa planta industrial. Estes investimentos são específicos para esta transação. Caso a transação não tenha êxito, incorresse em gastos que, se utilizados para outro objetivo, não trarão os mesmos resultados almejados na transação pensada inicialmente, ou seja, os resultados que deixaram de ser obtidos são a chamada quase-renda. Sendo assim, quanto maior a especificidade dos ativos envolvidos na transação, maiores serão os riscos e problemas de adaptação e, portanto, maiores serão os custos de transação. Dependendo da magnitude da especificidade do ativo exigido nesta transação os agentes econômicos irão escolher a forma de comercialização ou estrutura de governança que proporcione o menor custo de transação. Quanto maior a especificidade do ativo envolvido na transação, maior a tendência à adoção da integração vertical como estrutura de governança (ZYLBERSTAJN, 1995).

Entre alguns tipos de especificidade de ativo pode-se citar a especificidade temporal. Neste caso, especialmente de interesse para o trabalho, “o valor de uma transação depende

sobretudo do tempo em que ela se processa, sendo especialmente relevante no caso da negociação de produtos perecíveis” (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997:87). No caso das frutas, legumes e verduras, esta questão é especialmente importante devido à alta perecibilidade destes produtos. Outro fator importante são as novas tendências do mercado consumidor, com a procura por produtos frescos e de qualidade fazendo-se necessária a adoção de estruturas de governança que garantam estas especificações.

A frequência com que uma transação é realizada tem importância para a diluição dos custos dos mecanismos utilizados em sua realização, fundamental na escolha da estrutura de governança. A maior frequência na realização de uma transação também possibilita que os agentes envolvidos tenham maior conhecimento uns dos outros e que construam uma reputação.

Quanto ao atributo incerteza existem diferentes abordagens do seu sentido. Para os objetivos do trabalho vale citar o seu sentido como a ausência de informações completas envolvendo uma transação, levando a um aumento dos custos da transação.

Tendo em vista os pressupostos da economia dos custos de transação, oportunismo e racionalidade limitada, bem como, os atributos das transações (especificidade de ativos, frequência e incerteza), é possível escolher qual a forma organizacional ou estrutura de governança mais adequada para cada negociação, à medida que proporcione os menores custos de transação.

A economia dos custos da transação pode tratar a questão da estrutura de governança pertinente a uma dada transação a partir de duas visões, primeira: *“aquela que trata da eficiência das diferentes formas organizacionais como uma função da especificidade de ativos envolvidos”* (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997:94) e a segunda versão, foco de interesse deste trabalho, que *“incorpora os custos de transação ao universo ortodoxo dos custos de transformação”* (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997:94).

Segundo esta última visão, apesar de a forma organizacional de mercado apresentar custos de transformação inferiores aos da estrutura de governança hierárquica, à medida que ocorre um aumento na quantidade de produtos e na especificidade dos ativos envolvidos em uma transação, a adoção da estrutura de governança hierárquica torna-se favorável. Isso ocorre devido à associação direta entre tamanho da firma e inte-

gração vertical, pois as firmas maiores podem se aproveitar de economias de escala e reduzir o ônus do aumento dos custos de transformação que decorre desta adoção (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997 e BEZANCO; DRANOVE; SHANLEY, 2000).

#### 4 - FRUTAS, LEGUMES E VERDURAS

O Brasil é o maior produtor de frutas tropicais do mundo com uma produção de 32 milhões de toneladas anuais e com um valor da produção de US\$11 bilhões (PINAZZA e ALIMANDRO, Orgs., 2000). Em regiões do País como o Nordeste, a produção tem crescido de maneira vertiginosa graças ao uso de novas tecnologias como a irrigação das plantações. No entanto, o País ainda tem muito a desenvolver na área de fruticultura com a adoção de métodos eficientes de comercialização desses produtos (QUADROS, 1999).

O Estado de São Paulo tem a principal área de produção de verduras e legumes, destacando-se o cinturão verde de São Paulo, e a região de Campinas, incluindo a Holambra (MARINO, 1999). Entre os fatores que estão provocando mudanças neste setor pode-se citar aqueles de ordem técnica referentes ao plantio e ao crescimento da diversidade de legumes e verduras. Destaca-se a produção de mudas em estufas objetivando melhor qualidade e colheitas durante o ano todo (MINAMI, 1999). Esse tipo de produção de hortaliças diminui a incerteza no fornecimento do produto o que pode favorecer o estabelecimento de parcerias entre produtores e canais de distribuição.

Enquanto na Europa o consumo *per capita* é de 120kg/ano, no Brasil o consumo *per capita* é de 19kg/ano (MARINO, 1999). Cerca de 70% da demanda local de legumes e verduras está concentrada nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte (POF - IBGE - 1996 citado por FARINA e MACHADO, 2000). Estas informações indicam o grande potencial de consumo do mercado brasileiro.

O mercado consumidor de frutas, verduras e legumes frescos no Brasil apresenta-se segmentado. Existem consumidores bastante preocupados com preço, nichos de mercado interessados tanto em preço baixo quanto qualida-

de e, também, nichos interessados em consumir

FLV com serviços incorporados<sup>5</sup>. Este nicho de mercado está disposto a pagar mais por este produto, pois quer perder pouco tempo preparando sua refeição. Em função deste segmento, estão surgindo canais de comercialização “sofisticados” de FLV, tais como: butiques de verduras, “feiras limpas” e casas especializadas em comércio de hortaliças frescas (JUNQUEIRA, 1999).

Segundo FARINA e MACHADO (2000), o mercado de frutas e legumes frescos é um dos menos desenvolvidos no Brasil, e entre os principais problemas encontrados está a falta de garantia de um suprimento regular de produtos de qualidade.

Entre os principais canais de comercialização de frutas, verduras e legumes frescos pode-se citar as feiras livres, os sacolões e varejões e os supermercados. Segundo JUNQUEIRA (1999), em 1993 as feiras livres respondiam por 48,4% do volume total de produtos comercializados na Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP). Já na década de 90, a participação das feiras livres diminuiu para 28,8%. Quanto aos canais de escoamento alternativos de varejo, tais como, varejões e sacolões, houve um aumento em sua participação de 0,8% para 15,7%, no mesmo período.

Pode-se observar o aumento da importância da seção de frutas, legumes e verduras (FLV) nos supermercados, onde a seção de FLV responde, em média, por 10% a 13% do faturamento das grandes lojas. Esta seção já possui maior importância econômica do que outros setores, como frios, fatiados e charcutaria, e tem desempenho igual à seção de venda de carnes (JUNQUEIRA, 1999). Por isso os supermercados têm maior preocupação em garantir a qualidade de FLV, levando em conta o sabor, a aparência e o atendimento de aspectos nutricionais. Diante disso, parcerias entre supermercados e fornecedores vêm sendo estabelecidas, no sentido de aumentar a especificidade do ativo envolvido na transação para assim atender a estratégia de garantir maior qualidade.

As grandes cadeias de varejo passaram a atuar comprando diretamente do produtor por meio das chamadas Centrais de Compra (CC). O objetivo de uma CC é canalizar todas as

operações comerciais e financeiras para um único espaço. Desta forma, a CC “*exerce poder de compra proporcionado pelo aumento da escala*” (BELIK, 2000).

Segundo SOUZA et al. (1998), os grandes supermercados varejistas montam suas próprias CCs, pois funcionam como opção as Centrais de Abastecimento Estaduais (CEASAs), comprando direto do produtor para toda a rede e fazendo a distribuição para as lojas. Ao atuar diretamente comprando dos produtores, através da CC, os grandes varejistas podem obter redução dos custos que pode chegar até 30%. Ainda, segundo SOUZA et al. (1998), as CCs são montadas pelos varejistas quando se atinge um volume de compras de hortigranjeiros superior a 2.000 toneladas/mês.

Quando o grande varejista faz a opção pela montagem de sua própria CC está fazendo a opção pela forma organizacional hierárquica (também chamada integração vertical), devido ao volume de produtos negociados (acima de 2.000 toneladas/mês), e a maior especificidade do ativo envolvido. Além disso, os grandes varejistas podem se aproveitar das economias de escala que se originam dessa situação.

## 5 - ANÁLISE

A partir da pesquisa de campo constatou-se que os supermercados apresentam uma tendência a adotar mais rapidamente a venda de hortifruti minimamente processados (HFMP), principalmente grandes redes, do que os sacolões. No entanto, apenas dois supermercados na cidade de São Carlos vendem HFMP. Destaca-se que estes dois estabelecimentos fazem parte de grandes redes de varejo e representam 2% do universo da pesquisa.

Em todos os estabelecimentos pesquisados ocorre uma queda na participação do fornecimento de FLV, realizado pelas CEASAs, e um crescimento do fornecimento feito diretamente pelo produtor. Os resultados das entrevistas revelam que as CEASAs vêm perdendo espaço devido à falta de fornecimento regular de produtos com qualidade. O comportamento do consumidor que exige menor preço e melhor qualidade faz com que os canais de comercialização abandonem o mercado *spot* e passem a adotar uma estrutura de governança híbrida estabelecendo relação direta com o produtor. Pode-se

<sup>5</sup>Os vegetais minimamente processados “são aqueles que após passarem por algumas etapas de processamento são oferecidos ao mercado consumidor de forma mais prática e atraente” (NANTES; LEONELLI, 2000).

observar este fato tanto para supermercados quanto para sacolões.

A estrutura de governança híbrida adotada para o fornecimento de FLV não implica a adoção de contratos formais. Na região onde se localiza o Município de São Carlos há farta produção de FLV, principalmente de verduras, o que facilita o fornecimento para os canais de distribuição sem que haja necessidade do estabelecimento de contratos formais.

O fornecimento regular de verduras nesta região é atribuído, segundo as entrevistas, ao cultivo em estufas o que as torna não sujeitas às variações climáticas e, portanto, garante o fornecimento o ano todo. Tanto os sacolões quanto os supermercados têm fornecimento três vezes por semana de frutas e legumes, e diário de verduras para garantir qualidade ao consumidor.

A partir das entrevistas constata-se que tanto os sacolões quanto os supermercados estão preocupados com a alta perecibilidade de FLV. Esta característica pode contribuir para a utilização de uma estrutura de governança híbrida que, neste caso, traduz-se pelo fornecimento direto dos produtores sem a existência de contratos formais. A frequência com que são realizadas as transações entre canais de distribuição e produtores de FLV viabiliza certa confiança entre os parceiros. A não existência de contratos formais pode ocorrer também devido ao grande número de produtores de verduras na região que garante grande oferta ao Município.

Outro fator que pode ser ressaltado é a grande incerteza que acompanha as transações destes produtos, à medida que seus preços não são estáveis e as informações a respeito da qualidade do produto são totalmente assimétricas. Há características do produto que não são visíveis, tais como: a água utilizada na produção da FLV, a utilização ou não de agrotóxicos em sua

produção, entre outros. Todos estes fatores levam a um aumento do grau de incerteza e por conseqüência ao aumento dos custos de transação envolvidos. Para controlar esta situação a frequência da transação constrói a reputação dos agentes envolvidos. Este fato pode levar a uma forma de comercialização híbrida sem que haja contratos formais de longo prazo.

## 6 - CONCLUSÕES

A partir da investigação dos atributos envolvidos na compra de FLV pelos canais de distribuições do Município de São Carlos conclui-se que os sacolões e os supermercados vêm tendo o mesmo comportamento no que se refere à forma de comercialização desses produtos. Há uma tendência em estabelecer parcerias diretamente com os produtores de FLV sem que haja o estabelecimento de contratos formais de longo prazo. A comercialização das grandes redes de varejo (no caso da cidade de São Carlos tem-se a presença de duas) realiza-se através das centrais de compras. Os produtores de hortigranjeiros entregam seus produtos na central de compras da rede de supermercados e de lá os produtos saem para todas as lojas da rede.

Na cidade de São Carlos, os supermercados (pequenos) não compram quantidade suficiente a ponto de se fazer necessária a existência de uma Central de Compra e, portanto, teriam o mesmo comportamento dos sacolões, ou seja, a adoção de uma estrutura de governança híbrida. Para as grandes redes varejistas, a integração vertical torna-se mais viável porque o aumento dos custos de transformação ao adotar esta estrutura é compensado pelos ganhos originados das economias de escala, decorrentes do aumento da especificidade dos ativos envolvidos e da quantidade de produtos transacionados pelas centrais de compras de hortigranjeiros.

## LITERATURA CITADA

BELIK, W. Mecanismo de coordenação na distribuição de alimentos no Brasil. In: \_\_\_\_; MALUF, R. S. (Orgs). **Abastecimentos e segurança alimentar: os limites da liberalização**. Campinas: UNICAMP/IE, 2000. p. 131-159.

BEZANCO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. **Economics of strategy**. New York: John Wiley & Sons, 2000.

FARINA, M. M. Q. F.; MACHADO, E. L. Regulamentação governamental e estratégias de negócio no mercado brasileiro de frutas e legumes frescos. In: BELIK, W.; MALUF, R. S. (Orgs). **Abastecimentos e segurança alimentar: os limites da liberalização**. Campinas: UNICAMP/IE, 2000. p. 161-182.

FARINA, M. M. Q. F.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

JUNQUEIRA, A. H. Tendências e desafios da distribuição de produtos hortícolas no Brasil. **Revista Preços Agrícolas**, Piracicaba, v. 14, n. 151, p. 5-11, maio 1999.

MARINO, M. K. **O agribusiness brasileiro: oportunidades e ameaças**. São Paulo: PENSA, out. 1999.

MINAMI, K. Os rumos da olericultura 2000. **Revista Preços Agrícolas**, Piracicaba, v. 14, n. 151, p. 4, maio 1999.

NANTES, J. F.; LEONELLI, F. C. V. **Cadeia produtiva de vegetais hortifruti minimamente processados (HFMP)**. São Carlos: GEPAL, 2000.

NORTH, D. C.; WALLIS, J. J. Integrating institutional change and technical change in economic history: a transaction cost approach. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 150, n. 4, p. 609-24, 1994.

PINAZZA, L. A.; ALIMANDRO, R. (Orgs). **Reestruturação no agribusiness brasileiro**. Rio de Janeiro: ABAG/FGV, 2000.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO CARLOS. **Estabelecimentos do município de São Carlos que comercializam hortifrutigranjeiros**. São Carlos, 1999.

QUADROS, M. J. Exportação é o novo nome do jogo. **Relatório Gazeta Mercantil**, São Paulo, 19 out. 1999. p. 1.

SOUZA, R. A. M. et al. Comercialização hortícola: análise de alguns setores do mercado varejista de São Paulo. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 28, n. 10, p. 7-23, out. 1998.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. São Paulo, 1995. 238 p. Tese (Livre-Docência) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

### **AS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA DOS CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO DE FRUTAS, LEGUMES E VERDURAS NO MUNICÍPIO DE SÃO CARLOS, ESTADO DE SÃO PAULO**

**RESUMO:** *Este trabalho propõe-se a investigar quais os atributos das transações para a compra de frutas, legumes e verduras (FLV) pelos canais de comercialização do Município de São Carlos. A partir do reconhecimento dos atributos das transações é possível verificar qual a estrutura de governança dominante entre os canais de comercialização. Pesquisa realizada no Município, em seus canais de comercialização de FLV, constatou que os sacolões e supermercados adotam a mesma estrutura de governança no momento de realizarem suas compras de FLV - uma estrutura de governança híbrida.*

**Palavras-chave:** *economia dos custos transação canais de comercialização estrutura de governança frutas, legumes e verduras (FLV).*

### **GOVERNING STRUCTURES OF FRUIT AND VEGETABLES TRADE CHANNELS IN THE MUNICIPALITY OF SÃO CARLOS, SÃO PAULO STATE**

**ABSTRACT:** *This paper has as its main purpose to investigate the attributes to the transactions over which the municipality of São Carlos buys fresh fruit and vegetables (FFV) through trade channels. By recognizing the attributes to the transactions it is possible to verify which governance structure prevails among the distribution channels in São Carlos town. A field survey made it possible to verify that the alternative greengrocers known as "sacolões" and the supermarkets utilize the same governance structure to buy fresh fruit and vegetables (FFV), a hybrid governance structure.*

**Key-words:** *economy with transaction costs, trade channels, governing structures, fruit, vegetables.*

Recebido em 12/06/2001. Liberado para publicação em 03/10/2001.

*Informações Econômicas, SP, v.31, n.11, nov. 2001.*