

# CUSTOS DE TRANSAÇÃO NA DISTRIBUIÇÃO DE TOMATE *IN NATURA*<sup>1</sup>

Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani<sup>2</sup>  
Andrea Lago da Silva<sup>3</sup>

**RESUMO:** A análise do setor de FVL (frutas, verduras e legumes) permite verificar que as mudanças que ocorreram na estrutura do setor varejista na última década resultaram na criação de novas políticas de aquisição de produtos e no desenvolvimento de estruturas de abastecimento. Nesse contexto, foi observada uma reestruturação da gestão do relacionamento interorganizacional, bem como das transações entre os agentes envolvidos na distribuição de hortaliças. Este trabalho tem como objetivo analisar as transações que ocorrem na distribuição de hortaliças, em especial na de tomate *in natura*, sob a ótica da Economia dos Custos de Transação (ECT). Como resultados, por um lado observa-se a maior eficiência dos canais, por outro, observa-se a intensificação de rivalidades entre os agentes envolvidos na distribuição de hortaliças.

**Palavras-chave:** economia dos custos de transação, tomate *in natura*, canais de distribuição.

## TRANSACTION COSTS IN THE DISTRIBUTION OF FRESH TOMATO

**ABSTRACT:** A sectoral analysis within the fruit and vegetable sector led to the verification that the changes occurring in the retail sector's structure in the last decade resulted in the creation of new acquisition policies and in the development of supply frameworks. Within this context, a restructuring has been observed of both the interorganizational relationship management and the transactions among agents involved in vegetable distribution. This work aims to analyze transactions taking place in the distribution of vegetables, particularly that of fresh tomatoes, from the perspective of the transaction Cost economics (TCE) theory. AS results, among others. A higher efficiency of the channels is observed, as well as a more intense rivalry among the agents involved in the distribution of vegetables.

**Key-words:** distribution channels, transaction cost economics, fresh tomato.

**Jel Classification:** D23, L14, L22.

---

<sup>1</sup>Este trabalho é parte da dissertação de mestrado da primeira autora, referenciado como Lourenzani (2003), que contou com o apoio da FAPESP.

<sup>2</sup>Engenheira Agrônoma, Mestre, Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais (GEPAI), da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) (e-mail: anaelisa@dep.ufscar.br).

<sup>3</sup>Administradora de Empresas, Doutora, Professora Adjunta do Departamento de Engenharia de Produção do GEPAI, da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) (e-mail: deialago@power.ufscar.br).

## 1 - INTRODUÇÃO

De acordo com Saab e Gimenez (2000), a abertura do mercado e a estabilização da economia após a implantação do Plano Real têm contribuído para o processo de concentração no varejo agroalimentar, em que foram observadas fusões e aquisições por parte de grandes redes do auto-serviço<sup>4</sup> (Tabela 1). É tal o grau de concentração, internacionalização e poder de barganha do setor varejista, que este exerce grande influência na dinâmica do mercado hoje. De acordo com Farina (2002), a consolidação, a multinacionalização e a concorrência foram condicionantes de profundas mudanças no sistema agroalimentar, provocando mudanças na organização das cadeias produtivas, que tiveram como foco a busca pelo aumento da coordenação, redução de custos e aumento da qualidade.

Como consequência desse processo, surgiram novas políticas de aquisição de produtos, tornando necessária uma reestruturação da gestão do relacionamento interorganizacional e o desenvolvimento de novas estruturas de abastecimento, como foi o caso do setor de FLV (frutas, legumes e verduras). Farina (2002) ressalta que nesse setor houve mudanças organizacionais, como a centralização das compras e utilização de contratos de fornecimento e institucionais por meio da criação de padrões próprios.

O setor de produtos hortícolas, em especial o FLV, é considerado estratégico para os varejistas à medida que funciona como um chamariz, incrementando o tráfego interno de clientes e aumentando a frequência de visitas às lojas. Além disso, os supermercados são muito importantes na distribuição desses produtos, uma vez que representam os locais preferidos de compra de 76% dos consumidores (SAA-BOR e ROJO, 2002). Considerando que as cinco maiores redes de auto-serviço alimentar representam 39% da parcela do mercado, este é um importante canal de distribuição para hortícolas (ABRAS, 2002).

---

<sup>4</sup>Dados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), citados em Farina; Nunes (2002), indicam que, de 1994 a 2000, o faturamento das dez maiores empresas passou de 24,3% para 46,8% do total do setor varejista brasileiro.

Kim (1999) sugere que os relacionamentos interorganizacionais que envolvem ações colaborativas são direcionados por motivos econômicos e estratégicos. A magnitude dos custos de transação determina o grau do comportamento colaborativo entre as firmas. Já os motivos estratégicos estão relacionados com a geração de vantagem competitiva por meio do melhor atendimento das necessidades dos clientes. No entanto, essas ações não são comumente percebidas no suprimento de FLV para determinados canais de distribuição, como as grandes redes de auto-serviço. Ao contrário, são observados comportamentos adversariais entre os agentes envolvidos nas transações. Assim, a coordenação das cadeias e das redes (*network*) de suprimentos consiste num grande desafio. Algumas iniciativas no sentido de coordenar as cadeias produtivas, ou redes, têm sido tomadas pelas grandes redes varejistas. Dentre elas, destacam-se a existência de formas contratuais, o desenvolvimento de padrões privados, certificação e iniciativas de implantação de rastreabilidade (MAINVILLE, 2002).

Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo abordar aspectos envolvidos nas transações que ocorrem na distribuição de hortaliças, em especial na comercialização de tomate *in natura*, sob a ótica da Economia dos Custos de Transação (ECT). Mais especificamente, foram identificadas e caracterizadas as principais transações que ocorrem entre os agentes envolvidos na distribuição de hortaliças. Acredita-se que os resultados obtidos da análise da cadeia do tomate *in natura* poderão, pelo menos parcialmente, caracterizar problemas associados a outras hortaliças, já que estas utilizam padrão semelhante de distribuição. Para alcançar esses objetivos, o artigo foi organizado em cinco seções. A primeira consiste numa introdução em que é brevemente apresentada a estrutura do mercado. Em seguida, são discutidos aspectos teóricos relacionados às transações. A terceira seção apresenta a metodologia utilizada, um estudo multicaso. Posteriormente, o estudo empírico é apresentado e discutido. Considerações finais acerca da pesquisa realizada são apresentadas na quinta seção.

**Tabela 1** - Concentração da Distribuição por Supermercados e Evolução da Parcela de Mercado (*market share*), 1994-2001

Supermercado	Ranking		Parcela de mercado (em %)			
	2001	2000	1994	1996	2000	2001
Pão de Açúcar (Brasil)	1	1	6,5	7,4	14,1	13,6
Carrefour (França)	2	2	9,4	10,4	14,1	12,7
Sonae (Portugal)	3	4	-	-	4,4	4,7
Bompreço (Holanda)	4	3	2,4	2,6	4,5	4,4
Sendas (Brasil)	5	5	2,6	3,4	3,7	3,6

Fonte: Elaborada a partir de Abras (2002) e Farina (2002).

## 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 - Economia dos Custos de Transação

Menard (2000), com base nos trabalhos de Coase, North e Williamson, apresentou a Nova Economia Institucional (NEI) como uma abordagem que fornece uma estrutura teórica para o entendimento das relações microeconômicas que ocorrem entre os modos alternativos de organizar as transações. A NEI considera o Estado e as Instituições como fatores importantes no funcionamento do mercado. Elas regulam a atuação dos agentes econômicos por meio das estruturas de governança, com papel importante na organização mais ou menos eficiente das transações.

Azevedo (2000) esclareceu que a NEI trabalha com dois níveis analíticos distintos, o ambiente institucional e as estruturas de governança. De acordo com North (1991), citado por Azevedo (2000), as instituições ditam as "regras do jogo", formais e informais, que estruturam as interações social, econômica e política, que atuam nas macroinstituições. Já as estruturas de governança podem ser entendidas como os mecanismos apropriados para regular determinada transação. Elas têm como foco as microinstituições, que são aquelas que regulam as transações específicas.

A Economia dos Custos de Transação (ECT) pode ser considerada a parte da NEI que trabalha com as estruturas de governança. De acordo com Farina; Azevedo; Saes (1997), a ECT tem como propósito explicar os mecanismos e as estruturas de go-

vernança que foram criados com o objetivo de reduzir os riscos envolvidos em uma transação.

Williamson (1985) considerou a transação entre firmas como unidade básica de análise. Segundo Menard (2000), as transações são governadas com racionalidade limitada e oportunismo dos agentes econômicos envolvidos, o que resulta em contratos incompletos. Azevedo (2000) ressaltou que não há uma estrutura de governança superior às demais, pois a eficiência está na adequação da estrutura às características da transação.

As estruturas de governança são consideradas formas de organização econômica. Williamson (1985) esclareceu que a escolha da estrutura de governança é feita de forma a impedir o comportamento oportunista dos agentes econômicos envolvidos na transação.

As estruturas de governança são o mercado (ou mercado *spot*), as formas híbridas e a hierarquia. A estrutura de mercado pode ser caracterizada pela ausência de compromisso a longo prazo. As transações são efetuadas com base no mecanismo de preço. Dessa forma, o oportunismo e o risco moral (*moral hazard*) são altos, além do risco da falta do produto no momento em que é demandado. Como exemplo está a maioria das transações que ocorrem nos entrepostos atacadistas normatizados pelo Governo (CEASAs), por onde é distribuída a maioria das hortaliças no Brasil.

Diferentemente da estrutura de mercado, as formas híbridas envolvem dependência bilateral dos agentes econômicos. Menard (1996) relatou que essa dependência bilateral é forte o suficiente para de-

mandar a coordenação, mas não a ponto de induzir a integração total. As formas contratuais estão incluídas nessa estrutura, na qual o fornecimento de hortaliças às grandes redes varejistas, com o uso de formas contratuais, está inserido.

A integração vertical resulta numa hierarquia, o que permite o controle sobre as etapas da transação. A integração vertical surge à medida que a especificidade dos ativos aumenta. Considerando uma cadeia produtiva que adota a hierarquia como estrutura de governança e optando pela integração vertical, então seriam reduzidas a instabilidade e as oscilações do sistema (SAITO; FIGUEREDO; BATALHA, 1999). Entretanto, Silva (1999) ressaltou que a utilização desse mecanismo implica maiores custos de coleta e processamento das informações.

A adoção de uma forma de transação não exclui as outras. Brousseau e Codron (1997) relataram que a adoção de diferentes formas de transação para o suprimento de frutas pode ser uma estratégia eficiente.

Ao considerar que diferentes organizações compõem uma cadeia e esta adota estruturas de governança na forma de mercado e nas formas híbridas, como é o caso dos principais canais de distribuição da cadeia de tomate *in natura*, verificou-se que é necessário desenvolver mecanismos para diminuir as incertezas e a complexidade dos processos de decisão.

Com base no trabalho de Williamson (1985 e 1991), Azevedo (2000) e Farina; Azevedo; Saes (1997) afirmaram que as principais características em que as transações se diferem são: especificidade de ativos, frequência das transações e incertezas. Essas dimensões constituem a base da escolha da estrutura de governança a ser adotada.

Ativos específicos são aqueles cujo retorno associado a eles depende da continuidade de uma transação específica. Portanto, não são reempregáveis sem perdas de valor. Conclui-se que, quando uma transação envolve especificidade de ativos, existem riscos e problemas de adaptação associados, gerando, portanto, custos de transação. Quanto maior a especificidade dos ativos, maiores os custo

de transação.

A frequência consiste na recorrência da transação. Quanto maior for a frequência, menores serão os custos fixos médios associados à coleta de informações e à elaboração de um contrato que busque evitar comportamentos oportunistas. A alta frequência ainda pode levar os agentes a evitar comportamentos oportunistas que poderiam implicar interrupção da transação.

A incerteza corresponde ao desconhecimento da previsão de eventos. Dessa forma, o espaço para negociação é maior, portanto maiores serão as perdas devido ao comportamento oportunista das partes envolvidas. Azevedo (2000) esclareceu que, na agricultura, a incerteza se manifesta por meio das variações climáticas e da ocorrência de pragas e doenças. Isso se torna claro no caso das hortaliças, em que variações climáticas criam condições favoráveis a infestações de pragas ou à contaminação por patógenos. Destacou-se também a incerteza com relação à comercialização dos produtos, uma vez que apresentam vida pós-colheita muito curta e o tempo para realizar as transações contribui para o oportunismo dos agentes envolvidos.

Williamson (1991) relatou que a especificidade dos ativos é a variável mais importante na decisão da escolha da estrutura de governança. À medida que as transações passam de mercado à hierarquia, há aumento do controle sobre a transação, ao passo que diminui a capacidade de resposta a estímulos externos. Quanto mais frequente for uma transação, mais incertezas existem e mais específicos forem os ativos, mais as transações tenderão para a integração vertical ou para a hierarquia. Azevedo (2000) declarou que à medida que aumenta a especificidade dos ativos, aumenta também a dependência bilateral, ou seja, o retorno associado às atividades depende da continuidade das transações, conseqüentemente crescem a necessidade de controle e os custos de transação.

Vários autores utilizam a ECT para analisar a agricultura e o setor agroindustrial (AZEVEDO, 2000; MENARD, 2000; BROUSSEAU e CODRON, 1997; ZYLBERSZTAJN, 1995). Isso se explica pelo fato de esses

setores oferecerem uma grande variedade de arranjos organizacionais, desde a integração vertical total (hierarquia) até transações do tipo mercado (*spot*), passando por diferentes arranjos contratuais. Menard (2000) apontou também outra razão para justificar a utilização da ECT para analisar o setor agrícola e agroindustrial, a forte interação entre as instituições e a organização desse setor devido, principalmente, às intervenções do Estado.

Considerando o setor de horticultura, algumas características podem ser ressaltadas. Brousseau e Codron (1997) destacaram a dificuldade de monitorar e antever a produção, em razão das condições que afetam sua qualidade e quantidade. Além disso, muitas incertezas estão envolvidas no processo produtivo e na comercialização e consumo desses produtos. Os autores discutiram o papel de “redes comerciais” que monitoram as transações, assumindo funções como fornecer informações a respeito de fornecimento e da demanda, questões logísticas, controle de qualidade em termos de segurança alimentar e função financeira. Eles reportaram que as firmas podem adotar mais de uma forma de governança como um modo de se proteger contra custos elevados e incertezas exógenas e endógenas. No Brasil, isso é observado nas transações de hortaliças entre produtores rurais e o varejo, como será descrito no estudo empírico.

### 3 - METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foi utilizada a metodologia de estudo multicaso. O estudo multicaso é um método qualitativo que permite uma reflexão sobre diferentes perspectivas, pois se adota ênfase no entendimento do problema sob uma perspectiva holística (GHAURI; GRONHAUG; KRISTIANSLUND, 1995). Yin (1994) ainda acrescenta que o estudo de caso é aconselhável quando se quer avaliar o fenômeno dentro do seu contexto. Esse autor sugere que vários estudos de caso sejam aconselháveis para análise de fenômenos complexos. Além disso, permite um recorte temporal necessário para a análise. Essa

estrutura metodológica foi escolhida devido à forma de organização dos diferentes agentes atuando na distribuição de tomate *in natura* e à heterogeneidade observada na comercialização dessa olerícola. A riqueza de informações acessada por meio desse método permite a análise de situações complexas dentro do seu contexto, e mostrou-se adequado para analisar as transações sob a ótica da ECT. Assim, foram analisadas as transações envolvidas no processo de distribuição de tomate *in natura*, bem como a estrutura do mercado desse produto no Estado de São Paulo.

O tipo de amostragem foi intencional, não-probabilística. Foram selecionados 8 produtores rurais das 3 principais regiões produtoras de tomate *in natura* no Estado de São Paulo (Itapeva-Itapetininga, Campinas e Mogi-Mirim), de diferentes portes e níveis tecnológicos, que comercializam utilizando diferentes arranjos de canal de distribuição. Foi selecionado também um produtor fora dessas regiões, por adotar ferramentas de gestão e comercialização diferenciadas e que têm sido reconhecidas por outros agentes e pelo próprio mercado como mais eficientes. Buscando analisar os relacionamentos entre os agentes dos canais de distribuição, foram selecionados atacadistas e varejistas envolvidos no processo de comercialização de tomate *in natura*: 4 atacadistas localizados na CEAGESP/São Paulo e 1 especializado que utiliza marca própria e realiza atividades de processamento dos frutos. Dentre os varejistas selecionados estavam três das cinco maiores redes varejistas de auto-serviço em operação no Brasil; uma rede de médio porte na cidade de Campinas; uma loja independente na cidade de São Carlos; um sacolão e uma loja especializada na cidade de São Carlos.

Primeiramente, realizou-se um levantamento de dados secundários. Em seguida, efetuou-se a pesquisa de campo. Nessa etapa foram elaborados questionários semi-estruturados, visando coleta de dados primários. Esses questionários foram direcionados a pessoas com competência nas áreas de compras e gestão de suprimentos de diferentes formatos de atacado e varejo e aos produtores rurais.

## 4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 - Agentes

Com base na observação empírica, foram identificados os principais agentes envolvidos na distribuição de tomate *in natura*. Estes envolvem diferentes tipos de atacadistas e de varejistas, brevemente descritos a seguir.

Os atacadistas são agentes intermediários no processo de distribuição. A existência desse agente é justificada pela sua eficiência em desempenhar funções como vendas, promoções, armazenagem, transporte e transmissão de informações, entre outras. Na distribuição de tomate *in natura* são identificados dois tipos de atacadistas. O primeiro é representado pelos atacadistas permissionários<sup>5</sup> das Centrais de Abastecimento Sociedade Anônima (CEASA), que desempenham suas funções básicas, com um nível de serviços limitado, ou seja, têm como função principal a disponibilidade de estoques. Os permissionários das CEASAs comercializam os produtos para vários formatos de varejo e, ocasionalmente, para o consumidor final.

O segundo tipo é representado pelos atacadistas, localizados dentro (permissionários) ou fora das CEASAs, que oferecem maior nível de serviços adicionais aos de sua competência essencial. Promovem o desdobramento das cargas de produtos, selecionando-os, acondicionando-os em embalagens de diversos tamanhos e tipos e realizando operações logísticas. Dentro desse tipo de atacadista estão os *packing houses*, localizados próximo às zonas produtoras. Além de desempenharem funções de atacadistas, essas empresas realizam processos de limpeza e classificação dos produtos. Em geral, os *packing houses* pertencem a grandes produtores de tomate, que classificam seu produto e de outros produtores rurais e fornecem às grandes redes varejistas.

Os atacadistas, tanto os do primeiro quanto os

do segundo tipo, desempenham papel importante na distribuição, ainda mais quando se considera a alta perecibilidade dos produtos hortícolas.

Os varejistas são representados principalmente pelas grandes redes supermercadistas, supermercados de pequeno e médio portes, varejões e sacolões e feiras livres. Considerando as grandes redes supermercadistas, seu poder de barganha tem feito com que surjam diferentes formas de transações com seus fornecedores. O processo iniciou-se com a exigência de prazos de pagamento mais longos por parte dos varejistas. Em seguida, a negociação de preços passou a ser mais difícil com a inserção de itens como promoções e descontos. Além disso, a compra passou a ser centralizada, exigindo dos fornecedores entrega em escala e em horários programados. Por fim, a demanda crescente por produtos de qualidade impôs a rastreabilidade aos produtos e garantias de segurança do alimento. Os supermercados de auto-serviço têm conseguido gerenciar e aumentar o volume de negócios, reduzindo o número de marcas e de fornecedores. Essa estratégia pode reduzir custos, à medida que as transações são realizadas com um número reduzido de fornecedores. O setor supermercadista é considerado como um importante canal de distribuição de hortaliças, sendo responsável por cerca de 50% das consumidas no Brasil. Na cidade de São Paulo esse valor é de cerca de 30% devido a características inerentes aos grandes centros, como distâncias até os supermercados, valorização das lojas de vizinhança e existência de feiras livres nos bairros (REARDON e BERDEGUÉ, 2002).

Apesar da concentração do mercado, as lojas de pequeno e médio portes são de grande importância para o setor varejista. Em 2001, foram responsáveis por 56% do abastecimento de alimentos (COSTA e ORTIZ, 2001). Porém, uma mudança na postura dessas lojas é necessária para garantir sua sobrevivência. De acordo com o Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios de São Paulo (SINCOVAGA), entidade que congrega pequenos e médios varejistas do Estado de São Paulo, a saída para pequenos varejistas está nos nichos de mercado

<sup>5</sup>Utiliza-se essa terminologia para o agente (pessoa física ou empresa) que possui recinto de venda, paga condomínio e, portanto, tem permissão para comercializar os produtos dentro da CEASA (CLARO, 1998).

e nas lojas de vizinhança (TANAKA, 2000). Além disso, centrais de compras compostas por lojas de pequeno e médio portes têm sido adotadas. Juntas, têm maior poder de barganha diante da indústria. Pesquisa realizada pela ABRAS indicou que existem, no Brasil, 86 centrais de compras onde estão agrupadas 1.150 empresas, com cerca de 1.500 lojas.

Os varejões ou sacolões são formatos de varejo também relevantes na distribuição de tomate *in natura*, entre outras hortaliças. A participação desse agente era de 0,8% em 1983, passando a 15,7% em 1993 e a 34% em 2002 (COSTA e ORTIZ, 2001; SAABOR e ROJO, 2002). Isso demonstra que aspectos como conveniência e localização das lojas, além da qualidade dos produtos, que são características desse formato de varejo, estão influenciando a preferência do consumidor. Estudos indicam que, diferente dos varejões ou sacolões, as feiras livres perderam importância no abastecimento de hortaliças na última década, salvo em determinados centros urbanos onde ainda são formatos de varejo relevantes na distribuição de hortaliças (SAABOR e ROJO, 2002).

## 4.2 - Transações

Foram identificados dois canais principais na distribuição de tomate *in natura* no Estado de São Paulo, o **Canal A** e o **Canal B**. O **Canal A** refere-se à distribuição por meio das centrais de compras mantidas pelas redes de auto-serviços. É composto por produtores rurais, geralmente com alto nível tecnológico, *packing houses*, centrais de compras de grandes redes de auto-serviço e lojas que distribuem para o consumidor final. O **Canal B** refere-se à comercialização por meio das CEASAs. É composto por produtores rurais, de alto e baixo níveis tecnológicos, pequeno e médio varejistas, estando entre esses: as feiras livres, os sacolões, os varejões e as lojas especializadas e seus clientes. Os agentes envolvidos nos dois canais podem variar conforme a demanda, oferta e especificidade requerida nas transações.

Como observado por Menard (2000), nos sistemas agroindustriais existe uma grande variedade

de arranjos organizacionais utilizando diferentes estruturas de governança para lidar com as transações. Na cadeia produtiva de tomate *in natura* são observadas transações do tipo mercado até a integração vertical.

### 4.2.1 - Canal A

Foi observada a existência de integração vertical a jusante, com grandes produtores de tomate *in natura*, de alto nível tecnológico, que assumem o papel dos atacadistas especializados, adquirindo maquinário para seleção, classificação e montagem de *packing houses*. Além de processarem a própria produção, podem processar a produção de terceiros, em valor predeterminado, e fornecer diretamente para o varejo. Pequenos produtores, incapazes de adquirir sozinhos o maquinário para limpeza e seleção de sua produção, encontram nesse agente uma alternativa para agregar valor ao produto.

Ao invés de depender exclusivamente do mercado, ou de onerar os custos via integração vertical, as redes de auto-serviços têm adotado formas híbridas (contratos) para realizar as transações. São observados contratos formais quando a transação envolve elevada especificidade de ativos, como é o caso de hortaliças exóticas, que são fornecidas exclusivamente para determinada rede. Nesse caso, há incentivos por parte da rede, por meio de preço-prêmio e comprometimento de entrega e, ou, exclusividade por parte dos fornecedores.

Os contratos são mais comuns nas transações do Canal A, entre produtores e redes e entre produtores e *packing houses*. Nos caso das transações com as redes, observou-se que os contratos não especificam preço, quantidade ou regularidade de entrega, mas impõem padrões privados próprios. Para serem capazes de atender às exigências dos supermercados, são necessários investimentos específicos por parte do produtor rural, no entanto não há garantia de aquisição da produção. Como é alta a incerteza relacionada à comercialização dos produtos, faz-se a seleção de poucos e grandes produtores/*packing*

*houses* capazes de atender às exigências das redes, já que se trata de empresas com maior capacidade gerencial, maior escala de produção e, conseqüentemente, menores custos envolvidos. Frequentemente, os contratos feitos entre fornecedores e centrais de compras das grandes redes de auto-serviços beneficiam as duas partes de forma bastante desigual, devido ao poder de barganha exercido pelas redes. Nesse cenário, os pequenos e médios produtores são excluídos do fornecimento para as redes, optando pela venda através do Canal B, muitas vezes em regime de consignação.

Transações do tipo mercado são eventualmente observadas no canal A. Com base nas entrevistas, foi observado que esse tipo de transação ocorre principalmente entre supermercados e permissionários das CEASAs e é complementar aos outros tipos, ocorrendo em situações de falta de produto no mercado, preços altos, baixa qualidade ou “quebras” de safras (incertezas). A especificidade dos ativos devido aos padrões próprios exigidos pelas grandes redes de auto-serviços e à alta frequência das transações demonstram a inadequação desse tipo de transação para o processo de aquisição de hortaliças.

#### 4.2.2 - Canal B

No canal B, permissionários e produtores rurais realizam transações que podem ser do tipo mercado ou híbrida. No entanto, observa-se a predominância das transações do tipo mercado. Isso pode ser explicado pela baixa especificidade dos ativos envolvidos, já que não há exigências mínimas rígidas para que os produtos possam ser comercializados por meio das CEASAs, a não ser o atendimento aos padrões públicos instituídos. Após o lançamento da Instrução Normativa n. 009, de 12 de novembro de 2002, que regulamentou a embalagem de produtos hortícolas *in natura*, esse cenário mudou, aumentando a especificidade dos ativos. A seguir são discutidas algumas transações específicas.

Nas transações do tipo mercado, o produto é entregue ao permissionário ainda na lavoura ou nas

CEASAs, conforme a negociação, na maioria das vezes sem preço previamente determinado (nota fiscal em branco). Após a venda, cujo preço varia diariamente de acordo com a oferta e a procura, os permissionários descontam uma taxa de comercialização de cerca de 18% do valor a ser pago aos produtores. Dependendo da negociação, são descontados ainda o frete e as embalagens. O prazo de pagamento é de 30 dias (na maioria dos casos). Os produtores entrevistados mostraram-se insatisfeitos com a incerteza relacionada ao preço de venda, no entanto temem buscar novos clientes, pois a inadimplência neste segmento é muito alta.

Considerando as formas híbridas, é comum o financiamento de lavouras por parte dos permissionários. Nesse caso, produtores descapitalizados têm suas lavouras financiadas por atacadistas, principalmente da CEAGESP, por meio de contratos informais. O financiamento pode abranger desde despesas com insumos até gastos com mão-de-obra, como o fornecimento de cestas básicas e empréstimos para gastos pessoais. Em geral, o sistema funciona da seguinte forma, o produtor fornece a mão-de-obra e a terra, enquanto os atacadistas fornecem os insumos. Ao início da colheita, os produtos deixam as lavouras com nota fiscal sem o valor de venda, e, na maioria das vezes, o produtor não sabe por que preço seu produto será vendido. São os atacadistas quem realizam os cálculos de custo de produção e repassam a diferença para os produtores. Normalmente, o pagamento dos fornecedores é feito somente no fim da safra. Os atacadistas influenciam no planejamento da produção. Assim, são beneficiados pela garantia de fornecimento (evitando falta de produto em determinados períodos), pela escolha das variedades que serão cultivadas e pela escolha relacionada ao sistema de produção. Porém, os atacadistas compartilham com os produtores os riscos associados à produção agrícola em casos de quebras de safras, uma vez que assumem as despesas com insumos. O acordo considera a reputação tanto do contratado quanto do contratante como requisito básico. Nesse tipo de transação, o comportamento oportunista é comumente observado. Existe uma relação de desconfian-



ça quanto ao preço de venda do produto ao longo da colheita, e quanto ao preço dos insumos utilizados, pois os produtores somente são informados no momento da prestação final de contas. Eles sujeitam-se a essa situação por dois motivos: dificuldade de acesso ao crédito para financiar lavouras e certeza de pagamento, já que a inadimplência é uma das principais preocupações dos produtores de tomate. Esse sistema é semelhante ao sistema de parceria<sup>6</sup>, comum na produção de tomate *in natura*.

Diferentes formas de transação para o suprimento de tomate *in natura* são observadas em algumas grandes redes de auto-serviços, onde o fornecimento é feito mediante contratos (formas híbridas) ou mercado. Apesar das mudanças no processo de aquisição de FLV por parte das grandes redes, a CEAGESP continua a ser uma importante fonte para formação de preços e suprimento de alguns segmentos do varejo, principalmente pequenos varejistas, mas também para completar, esporadicamente, o *mix* de produtos demandados pelas grandes redes.

## 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse contexto, conclui-se que as transações que ocorrem na distribuição de tomate *in natura* no Estado de São Paulo são marcadas por rivalidades horizontal e vertical. A horizontal consiste no comportamento adversarial entre os agentes inseridos no mesmo nível no canal de distribuição. Na distribuição de tomate *in natura*, observa-se grande rivalidade horizontal no varejo devido à concorrência acirrada no setor. As lojas pertencentes a diferentes redes competem de forma agressiva, com relação a preços, realizando promoções e oferecendo produtos de qualidade superior.

A rivalidade vertical está relacionada ao comportamento adversarial entre os níveis do canal de distribuição. Percebe-se que existe um desequilíbrio com relação ao poder de barganha das grandes re-

des de auto-serviços, que detêm grande parcela do mercado varejista, sobre seus fornecedores. Nas transações realizadas entre produtores rurais e redes de auto-serviços, observa-se que, se por um lado as redes garantem a compra de determinados produtos de um fornecedor, por outro, não permitem que este desenvolva uma marca própria, salvo produtos que apresentam alta especificidade como as hortaliças orgânicas ou exóticas. Dessa forma, as redes não autorizam o fortalecimento do produtor rural, tornando mais fácil o processo de alteração de fornecedores quando conveniente.

Essa rivalidade também foi observada nos relacionamentos entre produtores rurais e atacadistas, já que são, em geral, oportunistas e disputam margens com seus fornecedores. Entretanto, iniciativas de parcerias, mesmo que com benefícios desiguais para as partes, são observadas, como a participação de atacadistas no financiamento de lavouras.

Assim, a criação de novas políticas de aquisição de produtos e o desenvolvimento de estruturas de abastecimento, como reação dos segmentos a montante do varejo às mudanças que ocorreram na estrutura do setor, resultaram na intensificação de rivalidades entre os agentes. Por outro lado, essas mudanças resultaram também em benefícios, devido a aspectos como qualidade, adoção de tecnologia no processo produtivo e na distribuição, tecnologia de informação, além da difusão de ferramentas gerenciais. Dessa forma, todo o canal de distribuição de tomate *in natura* apresentou um aumento na eficiência.

## LITERATURA CITADA

ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br>>. Acesso em: 10 maio 2002.

AZEVEDO, P. F. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 47, t. 1, p. 33-52, 2000.

BROUSSEAU, E.; CODRON, J. M. **The hybridization of governance structures: supplying French supermarkets with off-season fruit**. Montpellier, France, 1997. Mimeo.

<sup>6</sup>Pessoas diretamente subordinadas ao responsável, que executam tarefas mediante recebimento de uma cota-parte da produção obtida com seu trabalho (meia, terça, quarta, etc.), e seus familiares que ajudam na execução das tarefas (INCRA, 2004).

CLARO, D. P. **Análise do complexo agroindustrial de flores no Brasil**. 1998. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Lavras.

COSTA, F.; ORTIZ, C. (2001). The Brazilian fresh vegetable industry: overview of a changing industry. In: **Rabobank International**. Industry note. Disponível em: <<http://www.rabobank.com>>. Acesso em: 10 mar. 2002.

FARINA, E. M. M. Q. Consolidation, multinationalisation, and competition in Brazil: impacts on horticulture and dairy products systems. **Development Policy Review**, v. 4, n. 20, p. 441-457, 2002.

\_\_\_\_\_; NUNES, R. Âncora verde e os ajustamentos microeconômicos no sistema agroindustrial de alimentos no Brasil pós-real. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 30., 2002., Nova Friburgo. **Anais...**Nova Friburgo, dez. 2002.

\_\_\_\_\_; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Ed. Singular, 1997.

GHAURI, P.; GRONHAUG, K.; KRISTIANSLUND, I. **Research methods in business studies: a practical guide**. New York: Prentice Hall, 1995. 162 p.

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. Disponível em: <<http://www.incra.gov.br/sade/doc/VariaveisAFMUN.htm>>. Acesso em: 26 fev. 2004.

KIM, K. On determinants of joint action in industrial distributor-supplier relationships: beyond economic efficiency. **International Journal of Research in Marketing**, n. 16, p. 217-236, 1999.

LOURENZANI, A. E. B. S. **Análise da competitividade dos principais canais de distribuição de hortaliças: o caso do tomate *in natura* no estado de São Paulo**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos.

MAINVILLE, D. Determinants of firms' decisions to use public or private grades and standards: preliminary evidence from fresh produce markets of São Paulo- Brazil. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CHAIN MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS AND THE FOOD INDUSTRY, 5., 2002, Wageningen. **Proceedings ...** Wageningen: Wageningen Pers, 2002.

MENARD, C. On clusters, hybrids, and other strange forms: the case of the French poultry industry. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 152, p. 154-196, 1996.

\_\_\_\_\_. A new approach to the agro-food sector: new institutional economics. In: CHAIN MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS AND THE FOOD INDUSTRY, 2000, Wageningen. **Proceedings...** Wageningen: Wageningen Pers, 2000.

NORTH, D. Institutions. **Journal of Economic Perspective**, v. 5, p. 97-112, winter, 1991.

REARDON, T.; BERDEGUÉ, J. A. The rapid rise of supermarkets in Latin America: challenges and opportunities for development. **Development Policy Review**, n. 20, p. 371-388, 2002.

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P. Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil. **BNDES Setorial**, Brasília, n. 11, p. 101-122, mar. 2000.

SAABOR, A.; ROJO, F. O que pensa o consumidor. **Super-Hiper**, São Paulo, p. 158-168, maio, 2002.

SAITO, J. R.; FIGUEREDO, R. S.; BATALHA, M. O. Simulando cadeias agroindustriais. In: WORKSHOP BRASILEIRO SOBRE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999. Ribeirão Preto. **Anais...**Ribeirão Preto:USP/FEARP, 1999.

SILVA, V. L. S. **O papel das franquias de alimentos na coordenação e gerenciamento de cadeias agroindustriais**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

TANAKA, W. Questão de vida ou morte. **Varejo & Tecnologia**, p. 20-23, maio 2000.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 269-96, 1991.

\_\_\_\_\_. **Las instituciones económicas del capitalismo**. Mexico: Fondo de Cultura, 1985. cap. 1.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. 171 p.

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

Recebido em 04/09/2003. Liberado para publicação em 02/03/2004.