

TRANSACTION COSTS IN THE DISTRIBUTION OF TOMATO IN NATURA: AN EMPIRICAL ANALYSIS

Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani

Doutoranda em Engenharia de Produção – UFSCar
Universidade Federal de São Carlos
Departamento de Engenharia de Produção
GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais
Rodovia Washington Luís, Km 235
Caixa Postal 676 CEP 13560-970
São Carlos – SP
anabressan@yahoo.com

Andrea Lago da Silva

Professora Adjunta do Departamento de Engenharia de Produção – UFSCar
Universidade Federal de São Carlos
Departamento de Engenharia de Produção
GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais
Rodovia Washington Luís, Km 235
Caixa Postal 676 CEP 13560-970
São Carlos - SP
deialago@power.ufscar.br

Abstract

The retail sector has undergone deep changes over the last decade. Considering the fresh vegetable sub sector, those changes have propitiated the development of new politics and structure for products supply. As a consequence interorganizational relationship management and the characteristics of the transactions involved in fresh vegetable distribution were reviewed. In this context, this paper has as main objective to identify and to characterize the main transactions involved in fresh vegetable distribution, represented by empirical analysis of fresh tomato distribution, under the approach of transaction cost economics theory. As a conclusion, on one hand rise of efficiency has been observed, but on the other hand, rivalry has been intensified between the agents involved in fresh vegetable distribution.

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

CUSTOS DE TRANSAÇÃO NA DISTRIBUIÇÃO DE TOMATE *IN NATURA*: UMA ANÁLISE EMPÍRICA

Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani

Doutoranda em Engenharia de Produção – UFSCar
Universidade Federal de São Carlos
Departamento de Engenharia de Produção
GEPAL – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais
Rodovia Washington Luís, Km 235
Caixa Postal 676 CEP 13560-970
São Carlos – SP
anabressan@yahoo.com

Andrea Lago da Silva

Professora Adjunta do Departamento de Engenharia de Produção – UFSCar
Universidade Federal de São Carlos
Departamento de Engenharia de Produção
GEPAL – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais
Rodovia Washington Luís, Km 235
Caixa Postal 676 CEP 13560-970
São Carlos - SP
deialago@power.ufscar.br

Resumo

Considerando o setor de FVL, 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. Assim, esse trabalho teve como objetivo abordar aspectos envolvidos nas transações que ocorrem na distribuição de hortaliças, em especial na distribuição 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 de distribuição, por outro lado observa-se a intensificação de rivalidades entre os agentes envolvidos na distribuição de hortaliças.

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

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, onde foram observadas fusões e aquisições

por parte de grandes redes do auto-serviço¹ (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.

Tabela 1: Concentração da distribuição através de supermercados e evolução da parcela de mercado (*market share*), 1994-2001 (%)

Ranking		Supermercados	Parcela de mercado			
200	20		1994	1996	2000	2001
1	1	Pão de Açúcar	6.5	7.4	14.1	13.6
2	2	Carrefour (França)	9.4	10.4	14.1	12.7
3	4	Sonae (Portugal)	-	-	4.4	4.7
4	3	Bompreço	2.4	2.6	4.5	4.4
5	5	Sendas (Brasil)	2.6	3.4	3.7	3.6

Fonte: adaptado de Abras (2002) e Farina (2002).

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 através 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 destes produtos à medida que representam os locais preferidos de compra de 76% dos consumidores (Saabor 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).

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 através 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 (Lourenzani, 2003). 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 são destacadas a

¹ Dados da ABRAS citados em Farina e Nunes (2002) indicam que de 1994 a 2000, o faturamento das 10 maiores empresas passou de 24,3% para 46,8% do total do setor varejista brasileiro.

existência de formas contratuais, o desenvolvimento de padrões privados, certificação e iniciativas de implantação de rastreabilidade (Mainville, 2002).

Nesse contexto, esse 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 onde 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. Por fim, considerações acerca da pesquisa realizada são apresentadas na quinta seção.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A 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 através das estruturas de governança, com papel importante na organização mais ou menos eficiente das transações (Menard, 2000).

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. 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 et al. (1997), a ECT tem como propósito explicar os mecanismos e as estruturas de governança 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 esse autor, as transações são governadas com racionalidade limitada e oportunismo dos agentes econômicos envolvidos, o que resulta em contratos incompletos (Menard, 2000). 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, as formas híbridas e a hierarquia. A estrutura de mercado pode ser caracterizada pela ausência de compromisso no longo prazo. As transações são efetuadas com base no mecanismo de preço. 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 demandar 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, e isso 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 et al., 1999). Entretanto, Silva (1999) ressaltou que a utilização desse mecanismo implica maiores custos de coleta e processamento das informações.

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 et al. (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 custos 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 devidas ao comportamento oportunista das partes envolvidas. Azevedo (2000) esclareceu que, na agricultura, a incerteza se manifesta através 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 freqüente for uma transação, mais incertezas existirem 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, 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 os setores agrícola e agroindustrial oferecerem uma grande variedade de arranjos organizacionais, desde a integração vertical total (hierarquia) até transações no mercado *spot*, passando por diferentes arranjos contratuais. Menard (2000) apontou também outra razão para justificar o interesse, 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 a qualidade e a quantidade da produção. Além disso, muitas incertezas estão envolvidas no processo produtivo e na comercialização e consumo desses produtos. Esses 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. Essa estrutura metodológica foi escolhida devido à forma de organização dos diferentes agentes atuando na distribuição de tomate *in natura* e devido à heterogeneidade observada na comercialização dessa olerícola. Neste sentido, 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 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*. Foram selecionados 4 atacadistas localizados na CEAGESP/São Paulo e 1 atacadista 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, foi realizado um levantamento de dados secundários. Em seguida realizou-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. Os agentes

Com base na observação empírica, foram identificados os principais agentes envolvidos na distribuição de tomate *in natura*. A seguir, estes são brevemente descritos.

Na distribuição de tomate *in natura* são identificados dois tipos de atacadistas. O primeiro é representado pelos atacadistas permissionários² das Centrais de Abastecimento Sociedade Anônima (CEASA). Estas centrais consistem em entrepostos atacadistas que comercializam os produtos para vários formatos de varejo e, ocasionalmente, para o consumidor final. Foram criadas na década de 60, pelo governo federal, em todas as capitais e principais cidades brasileiras, o que permitiu a organização e expansão da comercialização de produtos hortifrutigranjeiros, por meio da concentração de compradores e vendedores num mesmo local. A criação dessas centrais foi muito importante também para a divulgação de informações de mercado e formação de preços.

Nas últimas décadas, diversos problemas têm sido atribuídos a esse sistema de comercialização como elevado índice de perdas e baixa qualidade aliada a um sistema logístico ineficiente, além de embalagens inadequadas ao transporte e acondicionamento.

O segundo tipo é representado pelos atacadistas, localizados dentro ou fora das CEASAs, que buscam agregar valor e serviços à sua competência essencial. Esses 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 as *Packing Houses*, localizadas próximo às zonas produtoras. Além de desempenharem funções de atacadistas, essas empresas realizam processos de limpeza e classificação dos produtos. Em geral, as *Packing Houses* pertencem a grandes produtores de tomate, que classificam seu produto e de outros produtores rurais e fornecem para as grandes redes. Considerando a alta perecibilidade dos produtos hortícolas, os atacadistas, tanto os permissionários das CEASAs quanto os especializados, desempenham papel importante na distribuição.

Os varejistas são representados principalmente pelas grandes redes supermercadistas, supermercados de pequeno e médio portes e por varejões e sacolões. 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

² Utiliza-se esta 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).

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 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.

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 e nas lojas de vizinhança (Tanaka, 2000). Além disso, centrais de compras compostas por lojas de pequeno e médio portes têm sido adotadas. Juntas, estas lojas têm maior poder de barganha diante da indústria. Pesquisa realizada pela ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) indicou que existem, no Brasil, 86 centrais de compras, e nestas 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 deste 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 deste formato de varejo, estão influenciando a preferência do consumidor.

4.2. As 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 através das centrais de compras mantidas pelas redes de auto-serviço. É composto por produtores rurais, geralmente com alto nível tecnológico, *Packing Houses*, centrais de compras de grandes redes de auto-serviço e suas lojas que distribuem para o consumidor final. O Canal B refere-se à comercialização através das CEASAs. É composto por produtores rurais, de alto e baixo níveis tecnológicos, CEASAs, pequeno e médio varejistas, estando entre estes 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.

Canal A

Transações do tipo *spot* são eventualmente observadas no canal A. Estas consistem em transações em que o oportunismo e o risco moral (*moral hazard*) são altos, além do risco da falta do produto no momento em que é demandado. Com base nas entrevistas, foi observado que este 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-serviço e a alta frequência das transações demonstram a inadequação das transações do tipo *spot* para aquisição de hortaliças.

A integração vertical ocorre a jusante, no caso de alguns grandes produtores de tomate *in natura*. Em geral, estes são grandes e com alto nível tecnológico e 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-serviço 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, através 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 com a 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-serviço beneficiam as duas partes de forma bastante desigual, devido ao poder de barganha exercido pelas redes. Neste 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.

Canal B

Nas transações que ocorrem no Canal B observa-se a predominância das transações do tipo *spot*. Isto pode ser explicado pela baixa especificidade dos ativos envolvidos, já que não há exigências mínimas rígidas para que os produtos possam ser comercializados através das CEASAs. A seguir são discutidas algumas transações específicas.

No canal B, permissionários e produtores rurais realizam transações que podem ser do tipo *spot* ou híbrida. Nas transações do tipo *spot* o produto é entregue ao permissionário ainda na lavoura ou nas CEASAs, sem preço previamente determinado (nota fiscal em branco). Após a venda, cujo preço varia de acordo com a oferta e a procura, é descontada uma taxa de comercialização de 18%. Dependendo da negociação, são descontados o frete e as embalagens; o pagamento é feito após 30 dias, sendo esse o tipo mais comum de transação. Os produtores mostraram-se insatisfeitos com a incerteza relacionada com preço de

venda, no entanto temem buscar novos clientes, pois a inadimplência neste segmento é muito alta.

É comum o financiamento de lavouras por parte dos permissionários. Nesse caso, produtores descapitalizados têm suas lavouras financiadas por atacadistas, principalmente da CEAGESP, através de contratos informais. O financiamento pode ser parcial ou total. O produtor fornece a mão-de-obra e a terra, enquanto os atacadistas fornecem os insumos. 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 que seu produto foi 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 são beneficiados pela garantia de fornecimento, pela escolha das variedades que serão cultivadas e do sistema de produção. Porém, assumem os riscos associados à produção agrícola, como incidência de pragas e doenças e mudanças climáticas. 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 desconfiança quanto ao preço de venda do produto, ao longo da colheita, e quanto ao preço dos insumos utilizados, pois estes somente são informados no momento da prestação final de contas. Os produtores 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.

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. Isso é observado em algumas grandes redes de auto-serviço, 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 rivalidade 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 concentração de mercado. As lojas pertencentes a diferentes redes competem de forma agressiva, com relação a preços, realizando promoções e oferecendo produtos de qualidade superior.

Com relação aos varejistas de pequeno e médio portes, esta situação ainda não é observada. Ao contrário, verificaram-se ações coletivas de compras, na busca de aumentar a competitividade desses varejistas diante das grandes redes de auto-serviço. Durante as entrevistas, foi constatado que as ações coletivas de compras ainda não abrangem o setor de FLV, em razão da necessidade de eficiência logística devido à perecibilidade dos produtos e aos custos relacionados.

A rivalidade vertical está relacionada com o comportamento adversarial entre os níveis do canal de distribuição. Percebe-se que existe um desequilíbrio com relação

ao poder de barganha das grandes redes de auto-serviço, que detêm grande parcela do mercado varejista, sobre seus fornecedores. Nas transações realizadas entre produtores rurais e redes de auto-serviço, observa-se que, se por um lado as redes garantem a compra de determinados produtos de um fornecedor, por outro lado não permitem que este desenvolva uma marca própria. 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 estes 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, de 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.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

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

COSTA, F.; ORTIZ, C. The Brazilian fresh vegetable industry: overview of a changing industry. **Rabobank International**. Industry note. Food & Agribusiness Research. 2001. Disponível em: <<http://www.rabobank.com>>. Acessado em 10/03/2002.

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

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

FARINA, E.M.M.Q. NUNES, R. **Âncora verde e os ajustamentos microeconômicos no sistema agroindustrial de alimentos no Brasil pós-real**. ANPEC –2002.

KIM, K. On determinants of joint action in industrial distributor-supplier relationships: beyond economic efficiency. **International Journal of Research in Marketing**. (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.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2003.

MAINVILLE, D. Determinants of firms' decisions to use public or private grades and standards: preliminary evidence from fresh produce markets of São Paulo- Brazil. THE FIFTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON CHAIN MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS AND THE FOOD INDUSTRY, 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 (JITE)**. v. 152, p. 154-196, 1996.

MENARD, C. A new approach to the agro-food sector: new institutional economics. 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.

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

SAABOR, A.; ROJO, F. O que pensa o consumidor. **SuperHiper**. p. 158-168, maio, 2002.

SAITO, J.R.; FIGUEREDO, R.S.; BATALHA, M.O. Simulando cadeias agroindustriais. . II WORKSHOP BRASILEIRO SOBRE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 1999. Ribeirão Preto. **Anais...**Ribeirão Preto:USP/FEARP, 10 e 11 de novembro.

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

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

WILLIAMSON, O.E. **Las instituciones económicas del capitalismo.** Mexico: Fondo de cultura. Cap. 1. 1985.

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

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.