

**OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DA CADEIA AVÍCOLA ALTERNATIVA DO DISTRITO FEDERAL**

**ANDRÉ AUGUSTO GREENHALGH; FLÁVIO BORGES BOTELHO FILHO;**

**UNB**

**BRASILIA - DF - BRASIL**

**andregreen@uol.com.br**

**APRESENTAÇÃO ORAL**

**Estrutura, Evolução e Dinâmica dos Sistemas Agroalimentares e Cadeias Agroindustriais**

**Os Canais de Distribuição  
da Cadeia Avícola Alternativa do Distrito Federal**

**RESUMO**

No Distrito Federal, a atividade avícola alternativa é formada por arranjos produtivos e comerciais os quais utilizam, ou não, intermediários nas transações entre fornecedores e consumidores. O propósito do artigo é analisar os custos de transação na distribuição e compara as estruturas de governança dos canais de distribuição. O referencial teórico baseia-se na Teoria dos Custos de Transação. Os resultados indicam a existência de de várias estruturas de governança de mercado e incipiente integração vertical.

Palavras Chave: Teoria de Custo de Transação; Canais de Distribuição; Frango Alternativo; Comercialização.

**ABSTRACT**

The alternative poultry production, in the Federal District, is composed arrangements which use, or not, intermediaries on the transactions among seller and

consumers in the market channel, meanwhile depicts and analyze why the mediator is so necessary on the transactions. As a way to attain this objective, this study is based on the Transaction Cost Theory. The results show the different kinds of arrangements under marketing spot and incipient vertical integration governance structures.

**Key Words:** Transaction Costs Theory; Marketing Channel; Alternative Poultry; and Commercialization.

## **1 Introdução**

A convergência de novos processos produtivos às tendências alimentares, como opções de estratégias de distribuição e consumo, vinculadas a atributos de dimensão local e territorial diferenciam produtos alimentares e apresentam oportunidades aos agricultores familiares do Distrito Federal - DF de criar condições de obtenção de renda.

O frango alternativo é produzido pelo método de Sistema Alternativo de produção de aves de corte de exploração intensiva associados a métodos extensivos, sem restrição de linhagens, criadas sem o uso de antibióticos, promotores de crescimento, quimioterápicos, ingredientes de origem animal na dieta alimentar, assim, pode ser caracterizada como “um meio termo” entre a produção industrial (intensiva) e a produção “artesanal” ou “caipira” (extensiva). E, também, é caracterizado como um bem de consumo perecível.

A comercialização e a distribuição do frango alternativo no mercado exigem dos agricultores familiares/fornecedores a inserção e a estruturação de canais de distribuição. A coordenação da oferta do produto, de forma a serem capazes de atingir os pontos de venda no mercado de varejo, em tempo e em quantidades certas, ao menor custo possível, é um elemento do processo de coordenação.

No processo de coordenação, os produtores podem utilizar ou intermediários ou optar pela venda direta ao mercado. A decisão de descentralização do processo de distribuição leva à estruturação de canais de distribuição. O grau de coordenação das transações torna-se mais complexo, quanto maior for o número de tarefas a serem realizadas pelo coordenador do processo de distribuição e o número de atores utilizados

para a distribuição. Essa coordenação de tarefas consiste em: transformação do produto, armazenagem, logística de distribuição, negociação, venda, faturamento, investimentos em ativos específicos, dentre outros, pelas quais são efetivadas transações entre os agentes do canal até o consumidor final.

## 2 Métodos e Materiais

A pesquisa utiliza como base dados informações primárias e secundárias. A fonte de dados primários é obtida por intermédio dos atores da cadeia entrevistados, por meio de questionário semi-estruturado, focando o questionamento sobre as variáveis qualitativas, quantitativas e fatores do ambiente interno e externo dos agentes/atores dos canais de distribuição.

O mapeamento dos fluxos físicos e financeiros das operações de produção e de distribuição, possibilita uma análise do encadeamento das transações, desde a propriedade produtora até o consumidor final.

A pesquisa de campo selecionou e distribuiu um número de amostras (Tabela 1), de grupos de atores/agentes atuantes nos canais de distribuição do frango alternativo, por meio do estudo dos pontos de venda existentes e seus fornecedores, geograficamente limitados à área do Distrito Federal. Dessa forma, foi possível levantar a venda direta e indireta dos agricultores familiares a montante dos distribuidores intermediários e dos intermediários finais.

**Tabela 1 – Amostras por Tipo de Ator na comercialização do frango alternativo**

Ator/Agente	Amostras
Frigoríficos	02

Redes de Supermercados		03
Feiras		10
Varejões e Açougues		10
Restaurantes		10
Distribuidores (Intermediários)		4
Total:	8	39

## 2.1 A Teoria dos Custos de Transação e os Canais de Distribuição

A origem da Economia dos Custos de Transação - ECT está no clássico artigo *The Nature of the Firm*, de Coase, publicado em 1937, no qual o autor argumenta o seguinte: para entender a extensão da integração vertical devem ser considerados os custos de transação da coordenação entre firmas e intrafirma, pois as firmas (agentes) buscariam maximizar seus lucros, por meio da realização de atividade que resultassem em menores custos, em relação à contratação de mercado. Esses custos estariam relacionados à busca de informação, negociação, elaboração e monitoramento de contratos formais e informais.

A transação é definida, por Williamson (1989 pág.28), como “*ocurre una transacción cuando se transfiere un bien o servicio a través de una interfase tecnológicamente separable. Termina una etapa de la actividade y se inicia otra*”.

As transações realizadas envolvem especificidades de ativos; as características do produto; a frequência das transações; a incerteza; e os contratos firmados ex-ante e ex-post que articulam o ambiente institucional, no processo de distribuição e de comercialização.

A partir dos pressupostos da ECT, o estudo dos canais de distribuição de frango alternativo, no Distrito Federal, tem como instrumento de análise: a transação (T), como unidade básica. Os canais de distribuição são agentes que interligam “indústrias” ou setores específicos, por meio de uma série de transações (T1, T2,... Tn) (ZYLBERSZTAJN, 1995). Onde T1 representa a transação 01 entre dois agentes e assim por diante T2, T3, Tn.

A coordenação de modos alternativos de organização da transação, ou de uma série de transações entre agentes, que interligam “fabricantes/produtores” e setores, formando os canais de distribuição define o modo de governança. As estruturas organizacionais nas quais se decide à integridade de uma transação ou de um conjunto de transações significam a forma de incentivo e monitoramento das relações comerciais e de distribuição. Essa governança pode ser obtida pelo sistema de preços, pela integração vertical ou por formas “híbridas” de cooperação. Ao analisar o modo de governança é necessário entender que a estrutura dos canais de distribuição é o meio de coordenação das atividades produtivas e de distribuição, quer quando elas são construídas dentro da firma, ou quando são construídos em parcerias interdependentes. O modo de governança é o tipo de coordenação intrafirma e interfirmas utilizado, com vistas à redução dos custos de transações.

A coordenação de um conjunto de transações seja na relação específica de produção e distribuição e seja por meio de externalidades (interação com agentes públicos e privados na capacitação e inovação tecnológica, gerencial, financeira etc.) provenientes das relações interdependentes entre os agentes membros dos canais de distribuição, em um determinado local ou território, caracteriza um arranjo produtivo-comercial.

Nesse contexto, a análise das transações foca a transferência dos ativos específicos, entre os agentes membros dos canais de distribuição, e sua transversalidade na formação dos mesmos, possibilitando a descrição dos arranjos existentes e coordenação dos fluxos nos canais. Os canais de distribuição são estruturados com vistas à eficiência do relacionamento interorganizacional; na suas funções e racionalidade econômica; e nos fluxos dos canais, a saber: de produto, de negociação, propriedade, informação e de promoção (Rosenbloom, 2002).

O relacionamento interorganizacional, entre os grupos membros dos canais de distribuição de frango alternativo até o consumidor final, é a forma de estruturação dos arranjos no que tange a criação e manutenção dos fluxos de distribuição. A coordenação dos fluxos estabelece uma estreita relação intraorganizacional na redução dos custos de transação e aponta para arranjos mais ou menos organizados e eficientes, conforme as características das especificidades dos ativos envolvidos.

Dessa forma, os canais de distribuição podem ser vistos como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso” (Stern, 1996, pág 1).

Berman (1996, p. 5) define canais de distribuição como “uma rede organizada de agências e instituições combinadas, que desempenham as atividades mercadológicas necessárias para ligar os produtores aos usuários”. Conseqüentemente, a cada fluxo de distribuição combinado, entre agentes econômicos, forma-se um canal de distribuição. Assim, o mesmo agente é capaz de tornar disponível seu produto em diversos canais de distribuição, nos quais os custos de transação serão transferidos, por meio da estruturação de uma rede atividades mercadológicas.

A estrutura dos canais de distribuição é composta por grupos de membros deste, ou por apenas dois membros, na qual foi alocado um conjunto de transações comerciais e de distribuição. Diversos canais estruturados formam uma rede de distribuição nos quais são utilizados meios para minimizar os custos de transação nos seus fluxos. Em outras palavras, os fluxos dos canais de distribuição são partes de um sistema integrado de produção, distribuição e consumo final. Por sua vez, esses fluxos são fatores geradores de custos de transação, na medida em que as estrutura de governança coordenam as atividades econômicas e os fatores de produção.

Para isso, a atuação do intermediário apresenta uma racionalidade econômica que possui as seguintes características:

a) o intermediário surge no processo de troca, ou de transação; na sua capacidade de aumentar a eficiência do processo de distribuição, descentralizando a oferta; por concentrar e disponibilizar uma variedade de produtos e sortimento de marcas em um só ponto; além de atender os consumidores individualmente;

b) os intermediários arbitram o processo de demanda e de oferta de suprimento, principalmente, por meio da alocação de grandes lotes em lotes menores, entre outros ajustes; no gerenciamento do tempo de espera e de entrega para consumo; homogeneizando a oferta à demanda específica em quantidade; e com praticidade;

c) as transações comerciais envolvem as seguintes etapas: comanda de pedidos; a avaliação do produto; e o pagamento por serviços. O uso de intermediários permite a especialização e a redução de custos de transação, tais como: de vendas, de transporte, de estoque, de armazenagem, de processamento de pedidos, de crédito e débito e de custos do atendimento ao cliente (LAMBERT, 1998).

A utilização de agentes intermediários nos canais de distribuição pode ocorrer de forma direta e indireta, formando canais curtos ou longos. Uma vez que os fluxos podem ser realizados pelo agente produtor diretamente ao mercado esse canal é um canal curto, ou seja, a comercialização e a distribuição são realizadas apenas por uma transação (T1).

Quando a distribuição e a comercialização são executadas indiretamente por membros intermediários, o canal alonga-se conforme novos agentes do canal participam da transferência do produto, até a chegada do produto ao seu destino final. Por isso, a complexidade do canal aumenta e a necessidade de coordenação torna-se maior, dado que novas transações são efetivadas (T1, T2, T3, Tn). Por outro lado, quanto menor o número de transações maior será a internalização da atividade de comercialização e distribuição pelo agente fornecedor, elevando a incerteza por conta do aumento do risco assumido, por esse agente, no processo de transferência dos custos de transação. Quando maior o número de transações maior será a externalização das atividades de comercialização e distribuição, menor será o risco assumido, pelo agente fornecedor, por conta da redução dos custos de transação transferidos a outros agentes de mercado.

Concomitantemente a ECT - a análise das transações como unidade básica - a abordagem dos canais de distribuição revela níveis nas estruturas dos canais de distribuição, apresentado na Figura 1, pág. 07. Os níveis de canais (N) representam os grupos envolvidos na distribuição e o encadeamento seqüencial, ou etapas, que um determinado produto necessita transpor até chegar ao destino final, ou seja, a cada novo grupo participante ou agente do canal, um nível é acrescentado ao canal.

Quanto menores os níveis de canal, menos intermediários utilizados. Quanto maiores os níveis de canal maior o número de grupos de agentes envolvidos nos fluxos de distribuição e maior a complexidade de coordenação. O canal é mais curto quando o produtor vende ao consumidor diretamente (N1). Quando o produtor utiliza-se de grupos de intermediários, esse novo agente introduz um novo nível ao canal e assim sucessivamente N2, N3, Nn, alongando o canal de distribuição pela comercialização e distribuição indireta.

Portanto, os níveis de canal (N) assemelham-se às etapas em que as transações (T) são efetuadas, entre os grupos de agentes membros dos canais de distribuição. Os níveis de canal refletem às etapas das transações e o número de vezes que esta é efetuada, por grupos de agentes envolvidos, ao longo do canal, ou seja,  $T_1 = N_1$  (T1N1),  $T_2 = N_2$  e  $T_3 = N_3$ ,  $T_n = N_n$  (TnNn), os quais representam o alongamento das transações diretas e indiretas, em diferentes arranjos existentes, na mesma cadeia produtiva. Por essa lógica, os modos de governança dos arranjos alongam as estruturas dos canais de distribuição pela capacidade de organização dos agentes envolvidos, caracterizando os níveis de canais nos quais os custos de transação dos ativos específicos são transferidos pelos fluxos de distribuição.

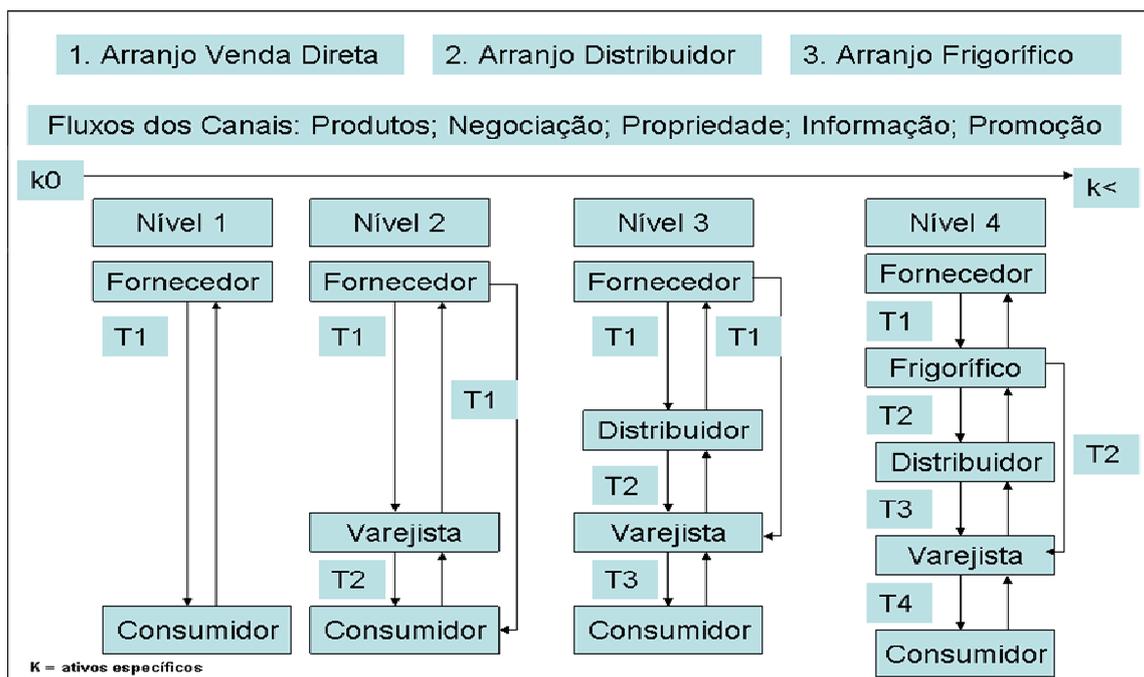
### **3. Resultados e Discussões**

#### **3.1 A Estrutura dos Canais de Distribuição do Frango Alternativo no Distrito Federal**

No Distrito Federal, a Cadeia Avícola do Frango Alternativo é estruturada por três tipos de arranjos: a) Arranjo Venda Direta; b) Arranjo Distribuidor c) e Arranjo Frigorífico que estão representados na figura 1.

A figura 1 representa a estrutura dos canais de distribuição. São apresentadas as relações pelos fluxos dos canais recorrentes e o grau de especialização dos ativos utilizados, ou seja, de  $K_0$  a  $K_n$ , pela linha da esquerda para a direita. Dessa forma, a estrutura T4N4 possui um maior grau especificidade de ativos utilizados no nível T1N1.

**Figura 1. Arranjos e Níveis de Estrutura de Canal de Distribuição do Frango Alternativo no Distrito Federal**



Fonte: Elaboração Greenhalgh 2006.

No arranjo venda direta, nos casos em que o agricultor familiar tem o papel de distribuidor, nível 1 (N1T1), pode-se assumir que há um processo de internalização de todo o processo distributivo, pois o transporte, o processo de negociação e a transferência do produto é realizado por esse agente. Porém, mesmo auferindo preços mais vantajosos, pois não necessita dividir margem com o intermediário, a venda direta ao consumidor em feiras livres, ou a domicílio, possui um custo de transação de mercado concorrenciais (*spot*), cujas negociações e a transferência de propriedade de produto não garantem a frequência da distribuição, conseqüentemente, o retorno dos ativos específicos investidos por esse ator. Dado ao modo de coordenação desse agente, não há garantia do pleno fluxo do canal de distribuição a cada transação efetuada diretamente, por isso, a incerteza reflete no baixo investimento em ativos específicos.

O arranjo venda direta, ao nível N2 T2, representa a atuação direta do produtor na venda e distribuição aos intermediários finais – restaurantes, açougues, sacolões, etc, ou seja, varia o tipo de consumidor e o canal alonga-se. Nesse caso, também, a verticalização da logística, a transformação do produto e a comercialização requerem ativos humanos, mercadológicos e temporais. Esse é um canal em que o fornecedor utiliza o intermediário final com o poder de centralizar a venda e administrar os prazos de compra e venda aos consumidores finais. Esse grupo de membros do canal demanda volume de produto, frequência e entrega, por conta da oferta e demanda ao mercado, assim, a complexidade do interrelacionamento requer ativos específicos dedicados a essa nível de transação, a qual oferece um menor nível de incerteza.

Os custos de transação podem ser reduzidos pela quantidade de transferência do produto e negociação efetuada. Pois, a quantidade de pontos de venda independentes, por membros dos grupos de atores distribuídos geograficamente como: restaurantes, varejões e sacolões aumenta os custos de transação do fornecedor e do distribuidor, por expô-los as particularidades das transações e negociações exigidas pelo intermediários finais. Assim, quanto maior o número de intermediários finais, também, maiores os custos de transação, pois envolve incertezas inerentes negociação de quantidades, assimetria de informação e promoção comercial. Isso exigirá uma maior complexidade de coordenação, por grupo de atores envolvidos. Os fluxos de distribuição serão estruturados conforme a capacidade dos atores em atender a esses seguimentos, o que em última instancia refletirá nos investimento em ativos específicos, para que a freqüência de transações seja mantida e reputação sirva como referencial.

O arranjo distribuidor é caracterizado como uma estrutura de canal de nível N3T3. O canal de distribuição é estruturado pelo fornecedor, um agente “distribuidor-intermediário” e os pontos de venda final. O agente distribuidor centraliza a coordenação de distribuição aos pontos de venda final, ou seja, potencializa a estratégia de distribuição do agente fornecedor. Esse agente, neste arranjo, é responsável pela interrelação entre os agricultores familiares/fornecedores e os pontos de venda. O distribuidor é o agente que coordena as transações, reduzindo o número de negociações. Assim, possui a capacidade de reduzir a assimetria de informação e conduz os fluxos de produto e propriedade entre os agricultores familiares e aos pontos de venda. Nesse caso a estrutura de canal alonga-se.

O arranjo distribuidor tem um papel de coordenador em determinados canais, pois como intermediário administra a oferta e a demanda; concentra em si a negociação fragmentada no território e transforma o produto, ou não, conforme as exigências dos intermediários finais (restaurantes, sacolões, etc). A complexidade da desse arranjo está no risco da adequação entre a oferta dos fornecedores e demanda dos pontos de venda. Para atuar em meio a essa complexidade, o distribuidor necessita investir em ativos específicos humanos, dedicados, temporais e, muitas vezes, mercadológicos para garantir um poder de barganha, que possibilite a transferência dos custos de transação a outros grupos de atores do canal. A incerteza da diminuição da freqüência das transações referente à oferta, por parte dos agricultores familiares, e a demanda, por parte dos intermediários finais, somados ao risco de internalizar atividade de transformação e negociação requer um nível de coordenação mais complexo do que os dois últimos arranjos apresentados.

O “arranjo distribuidor” (N3T3) e o “arranjo venda direta” (N2T2) disputam canais de distribuição semelhantes, quando se trata dos intermediários finais locais como os restaurantes, açougues, sacolões, etc. Essa competição é conceituada como canais de comercialização intertipos, pois utilizam grupos de atores em canais de distribuição semelhantes.

Em relação ao modo de governança, nos arranjo venda direta e o arranjo distribuidor, as relações entre os agentes do canal são concorrenciais e possuem características de *mercado Spot*, o que gera custos de transação maiores por conta do número de consumidores, quando estão em feiras livres, e um maior intermediários finais necessários aos agricultores familiares e aos distribuidores transacionarem seu produto, de forma a obter retorno ao seu investimento em ativos específicos.

O arranjo frigorífico, em nível N4T4, há dois tipos de cooperação de comercialização e distribuição: a) de integração; b) de cooperação híbrida. No tipo de integração vertical, há a coordenação das ações contratuais de distribuição, venda e padronização de qualidade, acordados com redes de supermercados de nível nacional e de articulações de fornecimento com as redes locais. No aspecto produtivo, há a coordenação de integração de outros produtores e a integração dos processos de distribuição dos produtos. Nesse arranjo, o agente principal é um frigorífico, ator externo ao território do DF, sendo o expoente da governança contratual para o atendimento ao mercado consumidor, segmentado em grandes e médias lojas de varejo – os supermercados.

No tipo de cooperação híbrida, há dois tipos de relação de distribuição: a) fornecedor e intermediários finais de médio e grande porte (supermercados) cujos custos de transação são reduzidos pela concentração da transação em um único agente, ou poucos, com poder de descentralização da oferta pela coordenação da distribuição em vários pontos de venda e b) a utilização de distribuidores locais focados em outros intermediários finais de menor porte, ou seja, a utilização de diferentes tipos intermediários reduz os custos de transação, por reduzir o número de transações e acessa distintos níveis de canal ( $T_n = N_n$ ). Nesse arranjo híbrido, do tipo N3T3 e N4T4, é concebida a estratégia de expansão de canal. O frango alternativo é disponibilizado em diferentes canais.

Assim, ao nível quatro no canal ( $N_4 = T_4$ ), o arranjo frigorífico atende os varejões, açougues e restaurantes, por meio de um distribuidor. O arranjo frigorífico reduz o número de contatos de mercado com os consumidores, utilizando esse intermediário, o qual opera em outros pontos de venda no canal de varejo, competindo com os arranjos locais. A complexidade do arranjo frigorífico é representada pelos níveis de estrutura de canal, a qual demonstra a extensão do canal, pelo número de etapas e grupos de atores dos canais envolvidos na transferência dos custos de transação até o consumidor final.

### **3.2 As Características da Distribuição e Comercialização do Frango Alternativo**

Nesse tópico são analisados e discutidos os dados que caracterizam a distribuição e a comercialização no mercado avícola alternativo sobe a ótica dos custos de transação, no que tange às relações entre os pontos de venda; a comercialização do produto, os preços praticados e à distribuição (transporte e estoques), com vistas de se obter uma análise qualitativa dos arranjos e a relação entre os agentes dos canais, bem como os ativos específicos envolvidos.

### 3.2.1 Os pontos de vendas

Os agentes dos canais de distribuição do frango alternativo, no varejo, são todos considerados como pontos de venda, pois todos realizam transações comerciais com outros pontos de venda diretamente e indiretamente ao consumidor. Um fornecedor é um ponto de venda, na medida em que desenvolve transações com outros pontos de venda distribuidores e intermediários finais, na comercialização do seu produto até o consumidor final. Analisando a Tabela 2, as relações comerciais entre os agentes do canal de distribuição são complexas, pois existem relações comerciais de fornecimento exclusivo, entre os agentes, como por exemplo, os supermercados que transacionam 100% do frango alternativo com frigoríficos de um outro Estado; bem como os frigoríficos e os distribuidores do DF têm como fonte de compra os produtores DF e do Entorno. O arranjo distribuidor destaca-se por altas taxas percentuais na utilização de mais de um agente nas suas transações comerciais.

Tabela 2 – Utilização entre os Agentes na Compra do Frango Alternativo (em %)

<b>Pontos de Venda</b>	<b>Super.</b>	<b>Frigoríficos</b>	<b>Distrib.</b>	<b>Feiras Livres</b>	<b>Var. e Açou.</b>	<b>Produtores</b>
Supermercados	0	100	0	0	0	0
Frigoríficos DF	0	0	0	0	0	100
Distribuidor	0	0	0	0	0	100
Feiras Livres	0	0	40	0	0	60
Var.e Açougues	0	10	50	0	0	40
Restaurantes	0	10	60	10	0	20

Fonte: dados da pesquisa de campo.

Por outro lado, é possível observar a presença de fornecedores, principalmente produtores do DF e do Entorno e intermediários finais utilizando-se de diferentes agentes na comercialização do frango alternativo.

Sob a ótica dos custos de transação, quanto maior o número de agentes envolvidos na comercialização, maior os custos de transação, pois maiores serão os custos de transferência nos fluxos no canal de distribuição. Dessa forma, os custos de transação no arranjo frigorífico são menores do que nos arranjos venda direta e distribuidor. Além desse aspecto, tem-se o número de agentes de ponto de venda que se forem em grande número e geograficamente distribuídos elevam os custos de transação, ao longo do canal.

Portanto, mesmo que os arranjos realizem suas transações em níveis de canal semelhante, o número de agentes, nos grupos atores, dos canais implica em maiores custos. Assim, distribuir e negociar com um ponto de venda que possua uma abrangência geográfica maior, por meio de filiais de pontos de venda é uma estratégia redução dos custos de transação.

Um aspecto importante na relação entre os pontos de venda é a frequência das transações entre os agentes dos canais. A frequência reflete e reforça o interesse na manutenção das parcerias comerciais, criando reputação e confiança entre os agentes. Isso reduz os custos de transação, pelo número de vezes que os mesmos negociam e transferem a propriedade, pois a troca de informação é construída ao longo do tempo, o que em última instância reduz o custo de aprendizagem.

A frequência nas transações de compra, na sua maioria, é de quatro vezes ao mês. Assim, os frigoríficos do DF, os restaurantes, os distribuidores e as redes de supermercados transacionam semanalmente com seus parceiros comerciais. Outros pontos de venda, como os varejões e açougues, variam na frequência das suas transações, sendo que, na sua maioria, 80% demandam semanalmente, e 10% compram o frango apenas duas a três vezes no mês, respectivamente. As feiras, por sua vez, são temporárias e permanentes e possuem uma variada frequência de transações, sendo 60% de 4 vezes por semana, 20% de 2 vezes e 10% 3 vezes por semana.

**Tabela 3 – A Frequência das Transações de Compra por Mês (em %)**

<b>Pontos de Venda</b>	<b>2 vezes</b>	<b>3 vezes</b>	<b>4 vezes</b>	<b>Variável</b>
Varejão e Açougues	10	10	80	0
Frigoríficos do DF	0	0	100	0
Feiras Livres	20	10	60	10
Restaurantes	0	0	100	0
Distribuidor	0	0	100	0
Supermercados	0	0	100	0

Fonte: dados da pesquisa de campo.

A tabela 3 demonstra que os pontos de venda intermediários finais (açougues, varejões, restaurantes) realizam de duas a quatro compras por mês. Isso significa que em algum momento as vendas não serão efetuadas, principalmente para o arranjo distribuidor e venda direta. O mesmo não ocorre com o arranjo frigorífico, de fora do DF, e os supermercados, que demandam apenas desse fornecedor.

A incerteza da efetivação da venda, principalmente nos arranjos venda direta e distribuidor com os açougues, varejões e nas feiras livres, é um aspecto que eleva os custos de transação, por conta da interrupção dos fluxos de negociação e transferência dos produtos que por sua vez afetam negativamente nos investimentos em ativos específicos.

No caso do arranjo frigorífico essa incerteza é eliminada, por conta da previsão de oferta determinada contratualmente, assim o fluxo das transações permite sustentar os investimentos nos ativos específicos.

### **3.2.2 O Número de Fornecedores por Agente do Canal**

O número de fornecedores interagindo nas transações comerciais é um meio de se discutir os custos de transação no canal de distribuição e as estruturas de governança existentes, bem como as características competitivas do mercado.

Como os custos de transação estão relacionados aos custos de informação, negociação, compensação, elaboração e monitoramento de contratos formais e informais, quanto maior o número de fornecedores acessados pelos agentes maiores serão os custos de transação.

**Tabela 4 – Número de Fornecedores por Agente do Canal (em %)**

Pontos de Venda	1	2	3	4	5	Produção e > 5	>10
Varejão e Açougues	60	40	0	0	0	0	0
Frigoríficos do DF	0	0	0	0	0	50	50
Feiras Livres	40	10	0	10	10	20	10
Restaurantes	90	10	0	0	0	0	0
Distribuidor	10	0	0	0	0	0	90
Supermercados	100	0	0	0	0	0	0

Fonte: dados da pesquisa de campo.

Nesse caso, o número de fornecedores representa a quantidade de transação por nível de canal. As feiras livres, varejões, açougues e restaurantes, atendidos pelo arranjo venda direta e distribuidor, bem como o agente frigorífico do DF, são aqueles intermediários que possuem maiores números de fornecedores por agente do canal, como é apresentado na tabela 4. A razão inversa acontece com o arranjo frigorífico e supermercados, os quais propiciam um mercado exclusivo e contratual. Os custos de transação das feiras livres e do frigorífico do DF são coordenados pelo mercado *spot*, haja vista o número de fornecedores transacionando nesse segmento, no sentido inverso do arranjo frigorífico está sob uma governança de integração de distribuição.

### 3.2.3 A Relação Contratual entre os Agentes do Canal

As relações contratuais, formais e informais, indicam o grau de investimentos em ativos específicos e o modo de governança dos arranjos e seus canais de distribuição. A elaboração de contratos previne os agentes dos canais de ações oportunistas, as quais podem causar prejuízos ou dolo.

**Tabela 5 – A Relação Contratual por Agente do Canal (em %)**

Pontos de Venda	Sim	Não	Formal	Informal
Varejão e Açougues	20	80	0	100
Frigoríficos do DF	0	100	0	100
Feiras Livres	0	100	0	100
Restaurantes	0	100	0	100

Distribuidor	0	100	0	100
Supermercados	70	30	70	30

Fonte: dados da pesquisa de campo.

Os contratos informais são construídos ao longo do processo de frequência das transações, mesmo que estas sejam variáveis, o que acarreta, relativamente, em uma redução da incerteza, apenas a consolidação da reputação do agente ofertante e demandante não garante o fluxo do canal, no que tange aos compromissos negociados.

Em relação aos arranjos existentes no DF, apenas no arranjo frigorífico/supermercados com as redes abrangência nacional há existência de uma relação contratual (tabela 5). Nos demais arranjos a contratação é informal o que impede monitoramento, controle das atividades, a redução da incerteza, a manutenção da frequência de venda, que em último aspecto inibe o investimento em ativos específicos.

### 3.2.4 As Características de Comercialização do Produto

A especificidade temporal do frango alternativo é uma característica do custo de transação que requer ativos específicos que refletem a capacidade de transformação e armazenamento dos agentes do canal. O frango alternativo, no DF, é comercializado vivo e abatido (servido inteiro e em cortes especiais). De um modo geral, o produto, para não perecer, deve ser vendido o mais rapidamente possível. O frango vivo perde o valor de venda, porque preso em gaiolas e alimentado de forma diferente da qual foi criado perde peso. Quanto ao frango abatido, as características da carne e cor da pele mudam de textura e coloração, não se tornando atrativo aos consumidores, mesmo sendo congelado ou resfriado. Portanto, no processo de transação do produto é necessários ativos específicos, voltados à manutenção das características intrínsecas e extrínsecas do produto, como atrativo diferencial e sanidade alimentar.

**Tabela 6 – Como os Pontos de Venda Vendem o Frango Alternativo (em %)**

Pontos de Venda	Vivo	Abatido inteiro embalado	Abatido em cortes especiais embalado
Supermercados	0	70	30
Frigoríficos DF	0	100	0
Distribuidor	50	50	0
Feiras Livres	70	20	10
Var. e Açougues	0	90	10
Restaurantes	0	40	60

Fonte: dados da pesquisa de campo.

Na tabela 6, verifica-se um grande percentual de venda de frangos vivos nos arranjos venda direta e distribuidor, por conta dos consumidores que preferem, muitas

vezes, comprar o frango em feiras livres e transformar o frango nas suas dependências. Os restaurantes, por características próprias, vendem o frango abatido inteiro ou em cortes especiais, prontos para o consumo. Os supermercados vendem o frango inteiro e em cortes especiais embalados e pré-temperados, customizando e agregando valor na decomposição de partes específicas do frango.

A forma como o frango alternativo é vendido, aos intermediários e os consumidores finais, indica a necessidade dos arranjos em investir em ativos específicos dedicados, humanos e mercadológicos, com vistas a atender a demanda do consumo fora e dentro do lar. Quanto menor a transformação do produto, menor são os investimentos que garantam a agregação de valor. Porém, aspectos culturais por parte dos consumidores caracterizam a venda do frango vivo no canal de distribuição da feira livre o que permite aos agricultores familiares comercializar, por meio de investimentos ativos específicos de baixa complexidade e valor.

### 3.2.5 A Logística de Transporte e os Estoques no Canal de Distribuição

Na logística, o transporte é uma componente de interrelacionamento entre os agentes, conforme demonstrado na tabela 7, de tal forma que a utilização desse serviço afeta diretamente os fluxos de negociação, de propriedade e de informação, aumentando ou reduzindo os custos de transação.

Do total agentes pesquisados, 70% dos agentes entrevistados utilizam transporte do fornecedor; 28% utilizam o seu próprio transporte; e apenas 2% variam entre ambos. Neste aspecto, observa-se que há uma integração da logística, assumida pelos fornecedores, quando esse executa a venda direta, seja na feira livre, seja quando vende aos restaurantes e supermercados. A não integração total da logística, para os agricultores, distribuidores locais e frigoríficos do DF, é um indicar que não há coordenação na distribuição dos atores locais e que em última instância não há segurança na manutenção da oferta. Por outro lado, a total integração no arranjo frigorífico/supermercados indica uma coordenação das atividades de logística, pois o fornecimento previsto em contrato que reduz os custos de transação, por conta da certeza que os investimentos serão retornados.

**Tabela 7 – Utilização de Transporte (em %)**

Ponto de Venda	Transporte Próprio	Transporte do Fornecedor	Ambos os Transportes
Varejão e Açouq.	20	80	0
Frigoríficos do DF	50	50	0
Feiras Livres	80	20	0
Restaurantes	10	90	0
Distribuidor	70	10	20
Supermercados	0	100	0
Total dos PVs	28	70	2

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

A utilização de ativos específicos, relacionados à condição de estocagem do frango, possui uma característica distinta quando o frango é fornecido aos pontos de venda. A condição de estocagem é um fator determinado pelos ativos específicos mercadológicos, tecnológicos e temporais.

Analisando o total de pontos de venda que estocam o frango alternativo, a condição de estocagem do produto é a seguinte: o congelamento é praticado por 46% dos entrevistados; 18% mantêm o frango vivo em gaiolas; 13% mantêm o produto tanto vivo, como congelado; e 5% acondicionam o produto em câmaras frias.

**Tabela 8 – Condição de Estocagem por Agente do Canal (em %)**

<b>Pontos de Venda</b>	<b>Não estoca</b>	<b>Congelado</b>	<b>Resfriado</b>	<b>Vivo Galpão</b>	<b>Vivo em Gaiolas</b>	<b>Vivo e Congelado</b>
Varejão e Açouq.	20	80	0	0	0	0
Frigoríficos do DF	0	0	0	50	0	50
Feiras Livres	10	10	0	0	50	30
Restaurantes	10	90	0	0	0	0
Distribuidor	0	0	0	50	0	50
Supermercados	0	0	100	0	0	0

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

A manutenção do frango alternativo vivo ou abatido requer equipamentos diferenciados. Equipamentos tecnológicos específicos utilizados no acondicionamento, manutenção das qualidades do produto, como câmaras frias, móveis e imóveis, e variam de acordo com as características dos arranjos. Assim como pode ser observado na tabela 8, o arranjo o frigorífico/supermercados exibe, na sua condição de estocagem, ativos específicos de maior valor agregado, para manter o frango resfriado que permite manter as características extrínsecas e intrínsecas do produto. Em contradição o arranjo feiras-livres cuja a estocagem dos frangos é feita de várias maneiras, ou seja, não há uma padronização dos ativos específicos dedicados com funções de acondicionamento que garantam a qualidade do produto.

### **3.2.6 O Preço e as Margens de Comercialização**

A formação do preço final ao consumidor é um resultado dos custos de transação na medida em que os mesmos são repassados, desde o agente fornecedor até o intermediário final. Quanto menor a coordenação entre fornecedor e intermediários maior será o preço do frango alternativo, a ser vendido aos usuários finais, pois além do repasse dos custos, os agentes adotam uma margem de lucro capaz de remunerar os seus investimentos.

**Tabela 9 – As Variáveis Estatísticas dos Preços de Venda por local de abate**

	<b>Açougues e Varejões</b>	<b>Frigoríficos DF</b>	<b>Feiras Livres</b>	<b>Restaurantes</b>	<b>Distribuidor</b>	<b>Supermercados</b>
Máximo	11,20	6,70	11,20	17,90	11,20	6,90
Mínimo	6,40	4,50	6,00	6,90	7,20	6,00
Amplitude	4,80	2,20	5,20	11,00	4,00	0,90
Moda	7,80	-	6,70	17,90	11,20	-
Média	7,86	5,60	8,32	14,04	9,40	6,53
Mediana	7,50	5,60	8,15	15,90	9,60	6,70

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Assim, observando as amplitudes de preços dos agentes dos canais, na tabela 9, pode-se inferir que os preços praticados refletem a estrutura de governança dos arranjos existentes. Nesse aspecto, a coordenação via integração vertical possibilita um maior controle sobre os preços de compra e de venda. Ao contrário, quando a estrutura de coordenação é via mercado, mesmo com o aspecto concorrencial, os preços possuem uma variação maior, pois o preço é estabelecido conforme as forças de demanda e de ofertas incertas e circunstanciais ao momento da negociação e transferência do produto.

#### **4. Conclusão**

A Cadeia Avícola Alternativa do DF é composta, principalmente, por três arranjos alternativos: Venda Direta; Distribuidor e Frigoríficos. Os arranjos são formados por sete canais de distribuição. Esses canais de distribuição se integram de forma complementar no mercado, formatando sistemas interdependentes, em níveis de canal semelhantes e distintos.

A análise dos custos de transação e dos níveis de canal propicia uma visão sistêmica do processo de comercialização e distribuição. O conjunto dos arranjos e seus canais de distribuição, estruturados pelos diversos agentes dos canais, forma a cadeia produtiva do frango alternativo, no Distrito Federal, sob modos de governança distintos e semelhantes. A inserção e a estruturação dos canais de distribuição impõe adequações nos processos de transferência do produto, exigindo investimentos em ativos específicos os quais podem, ou não, serem realizados pelo conjunto dos agricultores familiares, conseqüentemente, delimitando o fluxo do produto no mercado e a geração de renda desses atores.

Os arranjos e seus canais de distribuição estão em constante evolução. Em verdade, constata-se diferentes modelos evolutivos na organização dos fatores produtivos e dos ativos específicos investidos neles. A partir do arranjo venda direta cuja coordenação é predominante de mercado *spot* até a governança da integração vertical no arranjo frigorífico a evolução dos arranjos está na utilização e coordenação dos níveis de canais de distribuição, cujos os custos de transação podem ser transferidos a determinados segmentos do mercado consumidor.

Os custos de transação nos canais de distribuição da cadeia avícola alternativa são reduzidos pelas funções dos distribuidores e intermediários finais, na medida em que a sua utilização concentra a oferta e permite as transferências pelos fluxos dos canais. Ao mesmo tempo em que permite aos agricultores inserirem-se e estruturarem canais de distribuição, conforme os ativos específicos envolvidos na produção e na distribuição, formando uma rede de organizações interdependentes.

De acordo com o modo governança do arranjo e sua estrutura de canais, os ativos específicos viabilizam a eficiência nos fluxos nos canais de distribuição. Como os arranjos se complementam no mercado de distribuição, aquele que possuir um conjunto de ativos específicos coordenados terá maior poder de coordenação dos fluxos; expansão geográfica; segmentação de mercado; e alongamento do canal. Por outro lado, aspectos culturais sustentam os arranjos menos eficientes, em termos de coordenação dos atores da cadeia ao longo do canal.

Portanto, a concorrência de diferentes modos de governança permite a existência de diferentes arranjos produtivos e comerciais que cooperam, competem e se complementam na oferta do frango alternativo no Distrito federal.

## **5. Referencia Bibliográfica**

AZEVEDO, P. F. **Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura.** Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais – GEPAI. São Paulo, 2000.

AZEVEDO E FAULIN, P. F. e E. J.. **Subsistemas Estritamente Coordenados Baseados em Confiança: O Caso de Verduras.** Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto / USP – Outubro de 2003.

BATALHA, Mário O. **“Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas.”** In: Batalha, Mário. O. (Coord.) **“Gestão Agroindustrial: Grupo de Estudos e Pesquisas Agro-Industriais”.** Ed. Atlas. 1. Ed. Vol. 1. São Paulo. 1997.

BOTELHO E CASTRO JÚNIOR E BENTANCURT, F. B. F.e W. L J. e J. V. **Os Custos de Transação e a Avicultura No Distrito Federal.** Artigo. Universidade de Brasília, 2004.

BENHAM E BENHAM, A. e L. **The Costs of Exchange**. The Ronald Coase Institute and Washington University in St. Louis June 28, 2001. Texto extraído da Internet.

BERMAN, B. **Marketing Channels**. 663p.1996. Texto extraído da Internet.

COASE, R. H. **The nature of the firm**. *Reprinted in Williamson, 1999. The economics of transaction costs*. .UK: Glensanda House.

CONSOLI, LOPES e NEVES, M., F., M. **O Modelo de Eficiência de Canal de Marketing como Ferramenta para Identificação dos Custos dos Fluxos entre Membros de um Canal**. Faculdade de Economia, administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – USP, Ribeirão Preto, São Paulo, 2003.

CSILLAG E PEREIRA, João M. e S. Carla. **Gestão de Suprimentos: a experiência de uma cadeia de suprimentos de carne e produtos industrializados de frango no Brasil**. Fundação Getulio Vargas – FGV/EAESP. São Paulo - SP.

FARINA, E. M. M. Q. “**Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual**”. Revista Gestão & Produção, Vol. 6, n. 3, Dezembro, 1999: 147-161.

GREENHALGH, André Augusto M. S. **O Custo de Transação na Comercialização do Frango Alternativo nos Canais de Distribuição do Varejo no Distrito Federal**. Dissertação de Mestrado (M) – Universidade de Brasília/Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, 2006.

LAMBERT, D.M. **Administração Estratégica da Logística**. Editora Consultoria, São Paulo, 1998.

NEVES E CASTRO, M F. e L. T. **Marketing e Estratégia em Agronegócio e Alimentos**. Pensa. São Paulo, Atlas 2003.

NEVES, M. F. **Caracterização e Quantificação de Sistemas Agroindustriais: um modelo metodológico**. Artigo. PENSA, São Paulo, 2004.

NEVES, M. F. **Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos** – Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo – USP, 297p. São Paulo, 1999.

NOGUEIRA, A. C. L.. **Custo de Transação e Arranjos Institucionais Alternativos: uma análise da avicultura de corte no estado de São Paulo**. Dissertação de Mestrado, 153pgs. FEA/USP, São Paulo, 2003.

NORTH, D. C. **Economic Performance Through Time**. American Economic Review. Vol 84, pp. 359-366, June, 1994.

ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo, Atlas, 2002.

SMAILES E MCGRANE, J. e Â. **Estatística Aplicada à Administração com Excel**. São Paulo, Atlas, 2002.

STERN, L. EL ANSARY, A. I. COUGHLAN, A **Marketing Channels**. 5o. Edition. Prentice Hall, 576p,1996.

WILKINSON, J. “**Perfis emergentes no setor agroalimentar.**” *In*: Maluf, Renato S. e Wilkinson, John. “Reestruturação do Sistema Agroalimentar: Questões metodológicas e de pesquisa.” UFRRJ/CPDA. 1999.

WILLIAMSON, O. E. & MASTEN, Scott E. **The economics of transaction costs**. *British Library*. UK: Glensanda House, 1999.

ZYLBERSZTAJN E NEVES, D. e M. F. (Orgs.). “**Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares.**” Ed. Pioneira. 1ª edição. São Paulo. 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estrutura de governança e coordenação do agribusiness**. São Paulo: USP, 1995.