



[Trabalho 1331 ]  
APRESENTAÇÃO ORAL

OSMAR DE PAULA OLIVEIRA JÚNIOR<sup>1</sup>; CLEYZER ADRIAN DA CUNHA<sup>2</sup>; ALCIDO ELENOR WANDER<sup>3</sup>.  
1.FAJ, JUSSARA - GO - BRASIL; 2.UFG, GOIANIA - GO - BRASIL; 3.EMBRAPA, GOIANIA - GO - BRASIL.

## ANÁLISE DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA MANDIOCA NO MUNICÍPIO DE JUSSARA-GO

### Grupo de Pesquisa: 4. Sistemas Agroalimentares e Cadeias Agroindustriais

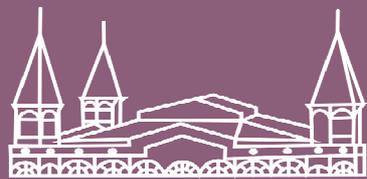
#### Resumo

O objetivo geral deste estudo foi analisar os canais de distribuição e os custos de transação da mandioca Município de Jussara-GO. De antemão, sabe-se que o cultivo da mandioca possui grande importância para agricultura familiar, principalmente na área geográfica estudada. Os dados primários coletados em 22 glebas mostraram que maior parte da renda da propriedade advém do cultivo e da distribuição com as indústrias “farinheiras” da região. Destarte, foi de suma importância elucidar os mecanismos, tanto de distribuição, quanto os custos de transação envolvidos no processo de comercialização entre produtores e as indústrias processadoras. Os atributos de frequência, incerteza e especificidade de ativos estão fortemente presentes e implicam em gargalos no processo de produção, pois 90% das transações são realizadas a mercado, sem nenhum tipo de acerto formal entre as partes envolvidas. Diante disto, a construção de reputação junto aos compradores e/ou fornecedores torna-se fundamental como instrumento de redução de custos de transação.

**Palavras-chave:** Economia dos Custos de Transação, Comercialização de mandioca, mercado de mandioca.

#### Abstract

*The aim of this study was to analyze the distribution channels and the transaction costs of cassava in the municipality of Jussara-GO. Beforehand, it is known that the cultivation of cassava has great importance to family farming, especially in the geographic area studied. The primary data collected in twenty-two farms showed that most of their income comes from cassava production and marketing to local processing industries. Thus, it was of paramount importance to elucidate the mechanisms, both of distribution, as the transaction costs involved in marketing between producers and processing industries. The attributes of*



*frequency, uncertainty and asset specificity are strongly present and imply bottlenecks in the production process, because 90% of the market transactions are performed without any kind of formal arrangement between the parties involved. Given this, building reputation with buyers and / or suppliers becomes critical as a strategy of reducing transaction costs.*

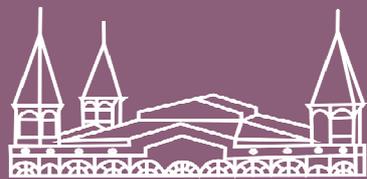
**Key words:** *Transaction Cost Economics, cassava marketing, cassava market*

## 1 INTRODUÇÃO

O cultivo da mandioca, macaxeira ou aipim, apresenta significativa importância para a agricultura familiar brasileira. Essa cultivar está presente em praticamente 100% das propriedades rurais de nosso país, constituindo importante e conhecida fonte de obtenção de carboidratos, em especial para as famílias de baixa renda. Destarte, a sua produção aparece como uma de “cultura de quintal”, sendo explorada exclusivamente para o consumo doméstico. Agora, como atividade comercial, o seu cultivo é amplamente difundido em todas as regiões do Brasil e da América Latina, além da África (maior produtora mundial) e do Sudeste Asiático.

Segundo o Relatório Completo do estudo de mercado sobre a mandioca (farinha e fécula) realizado pela ESPM/SEBRAE (2008), a Embrapa considera que cerca de 7 mil acessos de mandioca estão disponíveis para melhoramento genético, concentradas nos principais bancos de germoplasma do país: no Centro Nacional de Pesquisa de Mandioca e Fruticultura (CNPQ, da Embrapa), no Centro Nacional de Recursos Genéticos e Biotecnologia (o Cenargen, da Embrapa), na Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri), no Instituto Agrônomo de Campinas (IAC) e na Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ – USP), em Piracicaba. Segundo, Perez (2007) a disseminação da cultura de quintal teve papel essencial para o surgimento de tão ampla diversidade genética (ESPM/SEBRAE, 2008).

Não obstante, apesar de a lavoura ser predominante na agricultura familiar, ainda há enorme dificuldade de obtenção de dados estatísticos de cultivo, de produção e beneficiamento da mandioca. Ademais, isto se deve a informalidade e assimetria de informação que se faz presente nos elos da cadeia produtiva. Portanto, os dados estatísticos oficiais respondem apenas pela parcela de produtores que utilizam os mecanismos legalizados de distribuição.



Por conseguinte, a informalidade, os custos de transação e a assimetria de informação na cadeia produtiva da mandioca são altos devido à cultura agrícola ser frequentemente associada a técnicas rudimentares de produção e à agricultura de subsistência. O presente trabalho analisou os canais de distribuição e mapeou os custos de transação da cadeia produtiva da mandioca no município de Jussara-GO. Para tanto, foram realizadas no município pesquisas junto aos produtores e as empresas beneficiadoras do produto. O trabalho se justifica, tendo em vista a relevância do cultivo da mandioca para as famílias do município. O município de Jussara situa-se na região noroeste do Estado de Goiás, na microrregião do Rio Vermelho. Ela tem uma área de 4.092,46 km<sup>2</sup> e possui uma população de aproximadamente 20.000 habitantes, sendo que 25% desta estão fixados no campo. O Censo Agropecuário (2006) aponta que o município apresenta 766 estabelecimentos agropecuários para uma área de 323.794 hectares, com produção de 3,2 toneladas de mandioca na safra de 2010 (IBGE, 2012).

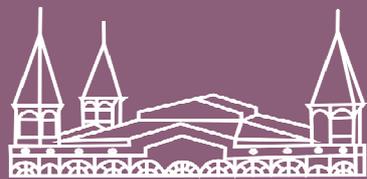
O objetivo principal deste estudo foi analisar os canais de distribuição e mapear os custos de transação da mandioca e seus derivados no município de Jussara/GO. Especificamente, procurou-se: a) identificar os canais e agentes de distribuição existentes e a sua importância na cadeia produtiva; b) analisar a estrutura e natureza dos custos de transação envolvidos na cadeia produtiva da mandioca e seus derivados na região pesquisada.

A hipótese básica do trabalho foi que a ausência de mecanismos de distribuição organizados tem afetado negativamente a competitividade e a rentabilidade dos pequenos produtores de mandioca e derivados, impedindo o pleno desenvolvimento da atividade produtiva no município de Jussara/GO e região.

## **2. Procedimentos metodológicos**

A pesquisa quanto aos fins é exploratória e quanto aos meios é um estudo de caso. Desta forma, foi realizada uma revisão de literatura, que teve como propósito de estabelecer o referencial teórico que melhor se adaptasse à realidade encontrada no decorrer da pesquisa de campo. Diante disto, usou-se o arcabouço teórico da Teoria de Canais de distribuição e da Economia dos Custos de Transação (ECT).

Após a revisão de literatura, na etapa seguinte efetuou-se a coleta de dados primários, em que foram elaborados dois questionários semiestruturados distintos, com perguntas abertas e fechadas: o primeiro deles, a ser aplicado aos produtores rurais, o segundo, às empresas



distribuidoras, beneficiadoras e varejistas, que compõem a cadeia agroindustrial da mandioca e seus derivados. Para a caracterização da amostra considerou-se censo, em que todos os atores envolvidos do município e região foram entrevistados. Desta maneira, considerou-se o universo de 22 produtores e 09 empresas processadoras. Por fim, partiu-se à análise e tabulação dos dados coletados, sendo que, os resultados finais serão apresentados posteriormente nas sessões Resultados e Discussões e Conclusão.

## 2. Revisão de Literatura

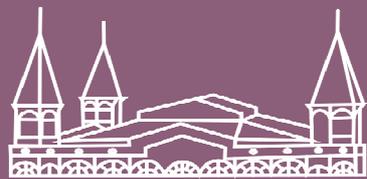
### 2.1 Canais de Distribuição

Os canais de distribuição ou canais de *marketing* possuem fundamental importância para as organizações empresariais, pois são eles os responsáveis por fazer a ligação entre as empresas produtoras e os consumidores finais. Nos sistemas agroindustriais a situação não é diferente e, em especial, para produtos que apresentam elevados graus de perecibilidade, o sistema distributivo eficiente pode aumentar a eficiência e a eficácia da cadeia produtiva.

Segundo Coughlan et al. (2001) apud Kotler e Keller (2006, p.464) os canais de distribuição “formam o conjunto de caminhos que um produto ou serviço segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final”. Kotler e Keller (2006, p. 464) completam esta definição afirmando que “formalmente, os canais de *marketing* são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”.

Para Berman (1996, p. 5) apud Neves (2007, p.22) os canais de distribuição são “uma rede organizada de agências e instituições combinadas, que desempenham as atividades mercadológicas necessárias para ligar produtores a usuários”. Assim, o autor citado destaca que a interdependência dos canais de distribuição evidencia que o funcionamento de um agente viabiliza a existência do próximo elo na cadeia de distribuição. Sendo assim, considera-se a existência de objetivos e orientações comuns entre os níveis distributivos presentes em um dado segmento.

Pigatto e Alcântara (2006) acrescentam que os canais de distribuição constituem relacionamentos estabelecidos por organizações, agentes e instituições que objetivam a disponibilidade de produtos e serviços ao consumidor além da criação de valor para este consumidor. Destarte, evidenciam-se, também, as funções desempenhadas pelos canais de distribuição citadas por Stern et al. (1996) apud Neves (1999), que consiste: a) posse física, b)



propriedade, c) promoção, com fluxo no sentido do final do sistema; e de outro modo, os pedidos e os pagamentos, com fluxo do final para o início da cadeia de distribuição; e, por fim, negociação, financiamentos, riscos e informações, fluindo nos dois sentidos do sistema distributivo (Figura 01).

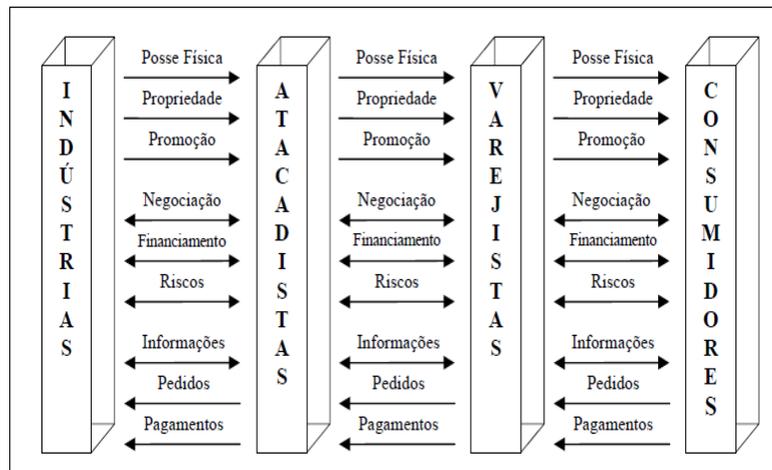
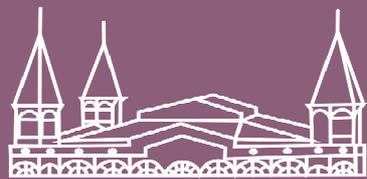


FIGURA 01: Fluxos nos canais de distribuição

Fonte: Neves (1999).

Não obstante, os agentes que fazem parte da estrutura dos canais de distribuição, pode-se destacar a existência das empresas facilitadoras, que são entidades que possuem a função de facilitar as transações entre os atores da cadeia distributiva, sem, no entanto adquirir a posse física dos produtos ou tomar parte direta nas negociações. Para Neves (2007) as decisões relativas às empresas facilitadoras estão posicionadas principalmente em tópicos relacionados ao transporte físico, seguros e agências de propaganda. Segundo Rosebloom (2002) as empresas facilitadoras são:

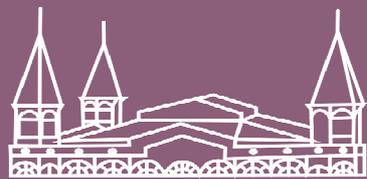
- Empresas transportadoras: empresas de logística e possuem como principal função promover o deslocamento físico dos produtos. Operam em grande economia de escala o que, em geral, as tornam mais eficientes em sua especialidade que produtores, atacadistas e varejistas;
- Empresas de estocagem: empresas que possuem estruturas físicas (depósitos) preparadas para estocagem e armazenamento de produtos. Podem ser públicas ou privadas;
- Empresas de processamento de pedidos: empresas especializadas no recebimento e processamento de pedidos;



- Empresas de propaganda: empresas que possuem a função de informar e persuadir os membros do canal. Em geral, possuem como função básica fazer com que os produtos sejam conhecidos, apreciados e comprados repetidamente;
- Agências Financeiras: bancos, financeiras e demais agentes de crédito possuem a função de viabilizar as transações através da oferta de crédito e financiamentos. São especialistas em gestão de riscos.
- Empresas de seguros: empresas que prestam serviços com vistas à diminuição dos riscos incorridos pelos membros da cadeia de distribuição;
- Empresas de pesquisa de mercado: empresas que produzem informações de mercado em grande volume, que podem oferecer suporte à tomada de decisões por parte dos agentes envolvidos nos canais de distribuição;
- Empresas de certificação: empresas que conferem certificados aos produtos que garantem determinados padrões de qualidade.

Quanto à sua estrutura, os canais de distribuição podem ser classificados em níveis. Segundo Kotler e Keller (2006) um canal pode ser de nível zero (ou canal direto) quando um produtor vende seus produtos diretamente aos consumidores finais. Como exemplo elenca-se um pequeno produtor de hortaliças que vende toda a sua produção no sistema porta a porta. Um canal de nível um conta com apenas um intermediário, em geral, um varejista. Neste caso, o mesmo pequeno produtor citado no exemplo anterior, pode entregar os seus produtos a um “sacolão” local, que por sua vez proverá acesso aos consumidores finais. Os canais de nível dois possuem dois intermediários, normalmente um atacadista e um varejista. No caso do nosso produtor ele poderia vender a sua produção ao CEASA que a encaminharia ao varejista. Os canais de nível três, por sua vez, contam com três intermediários entre o produtor e o consumidor final. Considerando o exemplo inicial, o produtor de hortaliças venderia seus produtos a um atravessador, que por sua vez repassaria à CEASA, que disponibilizaria ao varejista que, neste caso, mais uma vez representaria o elo final entre produtor e consumidor.

Os canais de distribuição variam muito em estrutura e organização, no entanto, possuem crescente importância na gestão de negócios das mais variadas naturezas. Segundo Rosembloom (2002) este aumento na relevância dos canais de distribuição se deve basicamente a cinco fatores: a) necessidade de obtenção de vantagem competitiva sustentável; b) poder crescente dos distribuidores (em especial dos varejistas); c) necessidade de redução nos custos de distribuição; d) revalorização do crescimento, e por fim, e) aumento da importância da tecnologia.



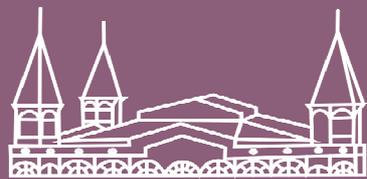
A presença dos intermediários aumenta a eficiência da distribuição, pois estes com a sua experiência, contatos, escala de operações, especializações e informações prévias a respeito do mercado em que operam, possuem a capacidade de tornar produtos e serviços amplamente disponíveis, de uma maneira que os produtores jamais seriam capazes de fazer. Stern et al. (1996), argumentam que os intermediários facilitam o fluxo de bens e serviços, sendo uma ponte necessária entre o suprimento de bens e serviços gerados pelo produtor e os gêneros exigidos pelos consumidores.

Neves (2007) argumenta que as empresas devem estar em constante evolução, repensando com frequência as formas de coordenação de distribuição por elas praticadas. Sabe-se que o consumidor e a concorrência mudam incessantemente e, além disso, a organização precisa melhorar sempre o seu desempenho. De acordo com esta visão, as formas de governança de distribuição adotadas em um determinado sistema agroindustrial devem fluir no sentido de aumentar a eficiência geral da cadeia distributiva, revertendo os esforços de coordenação, por fim, em melhores resultados financeiros para os produtores e intermediário, por consequência agregando valor para a cadeia produtiva.

## 2.2 Economia dos Custos de Transação (ECT)

A Economia dos Custos de Transação (ECT) é uma vertente da Nova Economia Institucional (NEI) trata da análise dos custos provenientes das atividades de troca, realizadas inter e intraorganizacionalmente. Ronald Coase (1937), em seu artigo “A Natureza da Firma”, fomentou o desenvolvimento da ECT ao argumentar que o raio de atuação de uma firma não poderia ser delimitado apenas em função de sua produção, pressuposto aceito até então, mas também em razão de seus custos de transação. Desta maneira seria possível identificar a real extensão de atuação de uma empresa dentro do contexto da integração vertical.

Ainda segundo Coase (1937), os Custos de Transação (CT) seriam aqueles associados à busca e coleta de informações, negociação, elaboração, fiscalização e cumprimento de contratos, além dos direitos de propriedade e, finalmente, os custos provenientes de más adaptações. Para Werin (1998) os CT são os “custos de organizar a interação entre as pessoas” e Ganesan (1994) trata-os como os “custos de atingir um acordo satisfatório para as duas partes, adaptar o acordo a contingências futuras, e garantir o cumprimento dos seus termos”. Os custos de transação também foram definidos por Williamson (1979) citado por Zylbersztajn (1995) como “os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo,



bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas”.

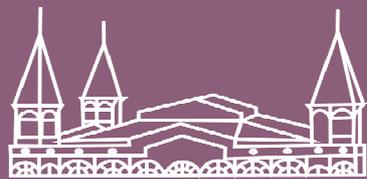
Klein e Shelanski (1994) apud Azevedo (1996), afirmam que “A economia dos custos de transação (ECT) estuda como parceiros em uma transação protegem-se dos riscos associados às relações de troca.” Assim, quanto menores os riscos percebidos menores serão os custos de transação. Sendo assim, a ECT indica que as instituições devem buscar estruturas de governança eficientes para reger as suas transações, atingindo, conseqüentemente, os menores custos.

De acordo com Williamson (1985), a unidade da análise central da ECT é a transação, em que a transformação de um determinado produto, por meio de interfaces tecnologicamente separáveis. Zylbersztajn (1995) completa este ponto de vista ao afirmar que “a unidade de análise da ECT é a transação, em que são negociados direitos de propriedade”.

Os diferentes tipos de transações possuem características distintas, sendo que, estas particularidades definem os custos inerentes a cada transação. Por conseguinte, tais custos exigem estruturas de governança específicas que sejam capazes de tornar os processos transacionais mais eficientes e seguros para ambas as partes envolvidas. Williamson (1979) define como principais dimensões das características das transações a frequência, o grau e o tipo da incerteza envolvida e as condições de especificidade dos ativos.

De acordo com os princípios da ECT uma alta frequência de transações entre os mesmos atores possibilita a construção de uma reputação. Esta reputação, em geral, leva a uma redução nos custos transacionais, pois não há mais a necessidade de se buscar informações a respeito dos parceiros ou dos produtos a serem comercializados. Por conseguinte, pode-se concluir que maior frequência na transação leva a menores custos de transação. Segundo Farina et al. (1997) apud Neves (1999), a frequência tem papel duplo, pois quanto maior for, menores deverão ser os custos fixos médios associados com a coleta de informações e com a elaboração de um contrato complexo que possa impor restrições ao comportamento oportunista.

Quanto à incerteza, ela refere-se a fatores desconhecidos pelas partes envolvidas na transação *ex-ante* a elaboração dos acordos de troca e pode ser relacionada aos pressupostos comportamentais racionalidade limitada e oportunismo dos agentes. A racionalidade limitada decorre do fato de ser impossível prever todas as situações futuras que poderão se desdobrar em função de um acordo de troca, além do fato de uma das partes jamais poder ter certeza que possui todas as informações necessárias referentes aos outros agentes. Desta forma, não



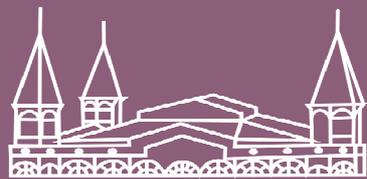
existem negociações perfeitas. Quanto ao oportunismo dos agentes, segundo Zylbersztajn (2003) é a busca ávida pelo auto-interesse, mas com uma conotação não cooperativa conforme destacou. Neste bojo, também há presença de incertezas ambientais relacionadas com fatores naturais, sociais, tecnológicos e políticos.

Segundo Neves (1999), as transações com maior incerteza deverão ter mais adaptações futuras em contratos, e demandam estruturas de controle mais complexas, com custo mais elevado, interferindo na forma como as transações ocorrem.

A especificidade do ativo refere-se ao quão específico um ativo é para uma determinada atividade e o quão custosa é a sua realocação para um uso alternativo, levando também em consideração os investimentos realizados na construção de relacionamentos que dificilmente poderiam ser reaproveitados em caso de rompimento de um contrato (Williamson, 1985). Sendo assim, podemos dizer que a especificidade de um ativo é alta quando o rompimento de um acordo provoca perdas relevantes para uma ou ambas as partes envolvidas. Para Arbage (2004), existem seis tipos diferentes de especificidade de ativos:

- i) especificidade locacional: refere-se à necessidade de estar próximo a alguma matéria-prima, insumo, recurso natural ou energético. A proximidade a entidades que fazem parte de uma mesma cadeia produtiva reduz os custos de transporte e armazenagem;
- ii) especificidade física: ocorre quando uma entidade exige um determinado padrão para as matérias-primas a serem empregadas em sua produção, e pode ser relacionada com as características físicas dos ativos;
- iii) especificidade ligada ao capital humano: conjunto de conhecimentos e experiências aplicados nas transações;
- iv) especificidade dedicada: ocorre quando uma estrutura produtiva ou um determinado processo de produção são exigidos para um ativo;
- v) especificidade de marca: está ligada à construção de um nome ou imagem perante os públicos interessados. Trata-se de um elemento intangível e representa a busca pela construção de uma reputação frente ao mercado; e
- vi) especificidade temporal: ocorre quando o sucesso no retorno de uma transação depende do tempo em que ela é processada, incidindo principalmente quando existe perecibilidade associada aos ativos transacionados.

A partir das características dos atributos transacionais (frequência, incerteza e especificidade dos ativos) serão determinadas as estruturas de governança ideais aplicáveis a



cada transação. Assim sendo, estas estruturas serem agrupadas em três tipos distintos: mercado, formas híbridas e hierarquia, definidas em função do grau de incentivo e controle envolvidos nas transações. No caso das estruturas de mercado (mercado *spot*), as transações acontecem em um dado ponto no tempo, de maneira isolada e sem o compromisso de repetição. Desta forma os incentivos são altos para ambas as partes, pois respondem instantaneamente pelas condições vigentes no mercado. As formas de hierarquia representam as integrações verticais, que acontecem quando as firmas incorporam transações que não seriam realizadas de maneira eficiente fora de seus domínios. Sendo assim, o controle sobre a transação se torna muito mais amplo, ao mesmo tempo em que os incentivos praticamente desaparecem. Por fim, as formas híbridas são aquelas intermediárias, que não representam integração vertical, mas incorporam mecanismos de controle adicionais inexistentes nas transações de mercado.

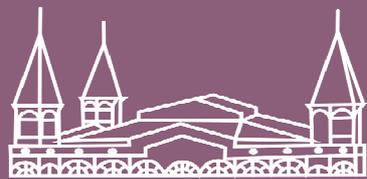
## 4. Resultados e discussões

### 4.1 Perfil dos Produtores Entrevistados

A amostra dos produtores de mandioca existentes na região pesquisada revelou um perfil bastante heterogêneo. As características socioeconômicas variam muito de uma propriedade para outra, porém, há pontos de convergência entre os entrevistados. Destaca-se que todas as 22 glebas que compõem a amostra da pesquisa se enquadram no quesito da Agricultura Familiar, pois, elas são compostas por pequenas propriedades que empregam exclusivamente mão-de-obra proveniente do núcleo familiar. Por conseguinte, o cultivo da mandioca para essas famílias é muito relevante, no tocante a fonte de renda, e também fonte de subsistência e segurança alimentar.

As entrevistas revelaram que as áreas cultivadas variam de 500m<sup>2</sup> a um alqueire goiano (48.400 m<sup>2</sup>), sendo que 45,45% das propriedades destinam um hectare para o cultivo da mandioca, 40,9% destinam menos de um hectare, restando apenas 13,65% de glebas que dedicam mais de um hectare para esta atividade.

Quanto aos rendimentos financeiros da propriedade rural, um total de 63,65% dos entrevistados responderam que os ganhos provenientes da lavoura de mandioca correspondem até 10% da renda total, enquanto que para 18,1% dos entrevistados, o percentual varia de 11% a 30% da renda total. Do total de produtores, 9,25% dos entrevistados informaram que o valor



é de 51% a 90% da renda da propriedade, e por fim, 4,5% dos produtores informaram que a renda da mandioca é mais de 90% da renda total da propriedade.

Em geral, a espécie cultivada varia de acordo com o seu destino para a indústria processadora de farinha. Nas propriedades em que a mandioca é plantada para o consumo *in natura*, os produtores preferem as variedades vulgarmente chamadas de “pão” e “cacau”, enquanto que se a finalidade é a produção de farinha ou polvilho a preferência é pela mandioca industrial (brava).

Quanto ao uso de tecnologias, 81,8% dos produtores afirmaram não utilizar nenhum tipo de tecnologia para o cultivo da mandioca, sendo que os 18,2% restantes afirmaram empregar apenas o trator.

Outro ponto que também chama a atenção é que 59,1% dos entrevistados disseram jamais ter recebido qualquer assistência técnica destinada ao cultivo da mandioca. Outros 18,1% afirmaram ter participado de curso oferecido pela Prefeitura Municipal em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) sendo que, 13,6% afirmaram ter recebido treinamento em Adubação e Tratamento do Terreno, oferecido pela Prefeitura Municipal em parceria com a Secretaria Municipal de Assistência Social. Finalmente, 9,1% dos produtores entrevistados afirmaram ter contratado a consultoria de agrônomos e apenas um produtor (4,5%) contou ter recebido auxílio do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

Todos os entrevistados jamais obtiveram acesso a financiamentos direcionados ao cultivo da safra. Apesar disso, 95,5% dos produtores ouvidos consideram o cultivo da mandioca como um negócio lucrativo ou altamente lucrativo. Apenas um produtor (4,5%), afirmou que se trata de uma atividade não lucrativa.

Ao serem indagados sobre pontos de melhoria para o desenvolvimento econômico do cultivo da mandioca, 50% dos produtores ouvidos afirmaram que falta apoio técnico e financiamento. Para 18,1% faltam políticas públicas voltadas a esta cultura, sendo que, para 13,6% será necessário reformar as áreas plantadas. Outros 13,6% disseram que é preciso buscar meios para agregar mais valor ao produto restando 4,5% que consideram importante melhorar os meios de distribuição e mais 4,5% que acreditam que existe a necessidade de uma integração vertical entre os produtores e as empresas processadoras do município.

## **4.2 Perfis das Empresas Entrevistadas**



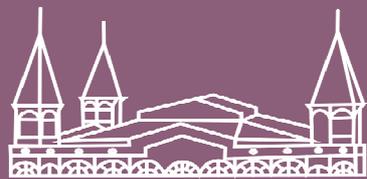
Foram entrevistados três tipos de empresas pertencentes à cadeia agroindustrial da mandioca no Município de Jussara-GO: a) empresas processadoras primárias (farinheiras), indústrias processadoras secundárias (fábrica de farofa pronta), por fim as empresas que comercializam diretamente com o consumidor final (verdurão e supermercado).

A indústria processadora primária (farinheiras): entrevistaram-se cinco empresas deste segmento, das quais três são legalmente constituídas e duas trabalham na informalidade. Quatro delas produzem farinha de mandioca e polvilho, sendo que apenas uma se dedica exclusivamente à farinha de mandioca. A menor empresa produz 10 litros de polvilho e 30 kg de farinha de mandioca ao dia e conta com a mão-de-obra de cinco pessoas (família); a maior atinge 300 kg de farinha e 100 kg de polvilho ao dia contando com treze funcionários (nem todos legalmente registrados).

Todas as empresas adquirem matéria-prima junto aos produtores da região, sendo que uma delas, também possui área própria cultivada. A unidade de compra de matéria-prima é o “balaio” (aproximadamente 40 kg) para as empresas menores e a carga de seis toneladas para as maiores. Ambas as categorias de empresas preferem a variedade de mandioca industrial (brava), devido ao seu maior teor de amido. Quatro das empresas entrevistadas afirmaram que para melhorar os negócios deve-se aumentar o apoio técnico-administrativo e financiamento de órgãos legais de apoio as pequenas e médias empresas, duas disseram que é preciso melhorar a disponibilidade de matéria-prima. Todas as empresas entrevistadas consideram o negócio rentável, e por isso continuam na atividade.

A indústria processadora secundária (fábrica de farofa pronta): existe na região pesquisada uma empresa desta natureza. Ela é legalmente constituída e conta com 21 funcionários, todos devidamente registrados. O derivado de mandioca produzido é a farofa pronta, sendo que a quantidade fabricada é de 1.500 kg por semana. A empresa compra das farinheiras locais lotes com três toneladas de farinha torrada no fogão à lenha (exigência da empresa). Segundo o proprietário, trata-se de um negócio lucrativo, porém, é preciso maior facilidade no acesso ao crédito e financiamento governamental com a finalidade de ampliar a capacidade produtiva e a infraestrutura da empresa.

O varejo (verdurão e supermercado): foram entrevistadas três empresas neste nível que vendem o produto diretamente ao consumidor final. Todas elas são legalmente constituídas e possuem em média três funcionários cada. Elas comercializam o produto *in natura*, numa média de três caixas (22 kg cada) por semana. Duas destas empresas adquirem o produto diretamente com o produtor rural, sendo que a restante realiza suas compras na CEASA



(Centrais de Abastecimento de Goiás S/A). Por venderem o produto *in natura*, geralmente destinado para o consumo também *in natura*, preferem adquirir as variedades de mesa vulgarmente denominadas como “pão” e “cacau”.

Os três empresários entrevistados das empresas consideram o negócio lucrativo, mas dois deles afirmam que é preciso obter melhor acesso ao crédito com a finalidade de melhorar a infraestrutura do ponto de venda, também investir em qualidade no atendimento aos consumidores. Um dos entrevistados ressaltou a necessidade de consultoria empresarial para melhorar a competitividade de sua empresa.

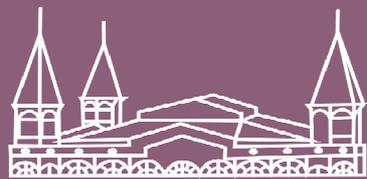
### 4.3 Análise dos Canais de Distribuição

A pesquisa apontou que os canais de distribuição da mandioca na região estudada são extremamente simples, tendo em vista que o mercado consumidor local absorve praticamente 100% da produção, tanto para o produto *in natura*, quanto para os derivados pesquisados por este estudo (farinha de mandioca e polvilho). Desta maneira, o sistema distributivo em questão se restringe a área geográfica estudada por este trabalho.

A produção é muito atomizada, não havendo grandes fornecedores do produto *in natura*, sendo que o maior produtor entrevistado produz aproximadamente vinte e cinco toneladas de mandioca industrial (brava) ao mês, realizando colheitas durante oito meses do ano. Os demais agricultores entrevistados possuem produção inferior a dez toneladas por mês, sendo que 50% do total de entrevistados produzem menos que uma tonelada mensal.

Por conseguinte, essa evidente atomização da produção afeta negativamente o poder de barganha dos produtores, isto foi apontado por 91% dos agricultores, que acreditam que o surgimento de mecanismos formais de atuação, tais como associação ou cooperativa aumentaria a competitividade de suas propriedades.

O maior poder de barganha das indústrias processadoras evidencia-se pelo fato de obterem as maiores margens de comercialização. Ou seja, enquanto elas pagam em média de R\$ 0,20 a R\$ 0,26 por kg de matéria-prima *in natura*, vendem seus produtos transformados por valores entre R\$ 2,50 e R\$ 4,00 o kg. Segundo as empresas entrevistadas, a lucratividade líquida do negócio gira em torno de 12%. Outro fator que corrobora com esta inferência é o fato da maioria dos entrevistados neste segmento (67%) refutar a necessidade de ações associadas ou cooperadas.



Todos os entrevistados, tanto produtores rurais, quanto empresas admitiram a inexistência de mecanismos de comercialização, comunicação e de quaisquer ações organizadas entre os membros pertencentes a um mesmo nível de canal de distribuição.

No decorrer das pesquisas foram observadas cinco estruturas de canais de distribuição distintas ocorrentes na área geográfica pesquisada. Uma em nível zero, ou seja, sem a existência de intermediários entre produtor e consumidor; uma em nível um, com a existência de um intermediário apenas; duas em nível dois, com dois intermediários; e uma em nível três, conforme mostra a Figura 02.

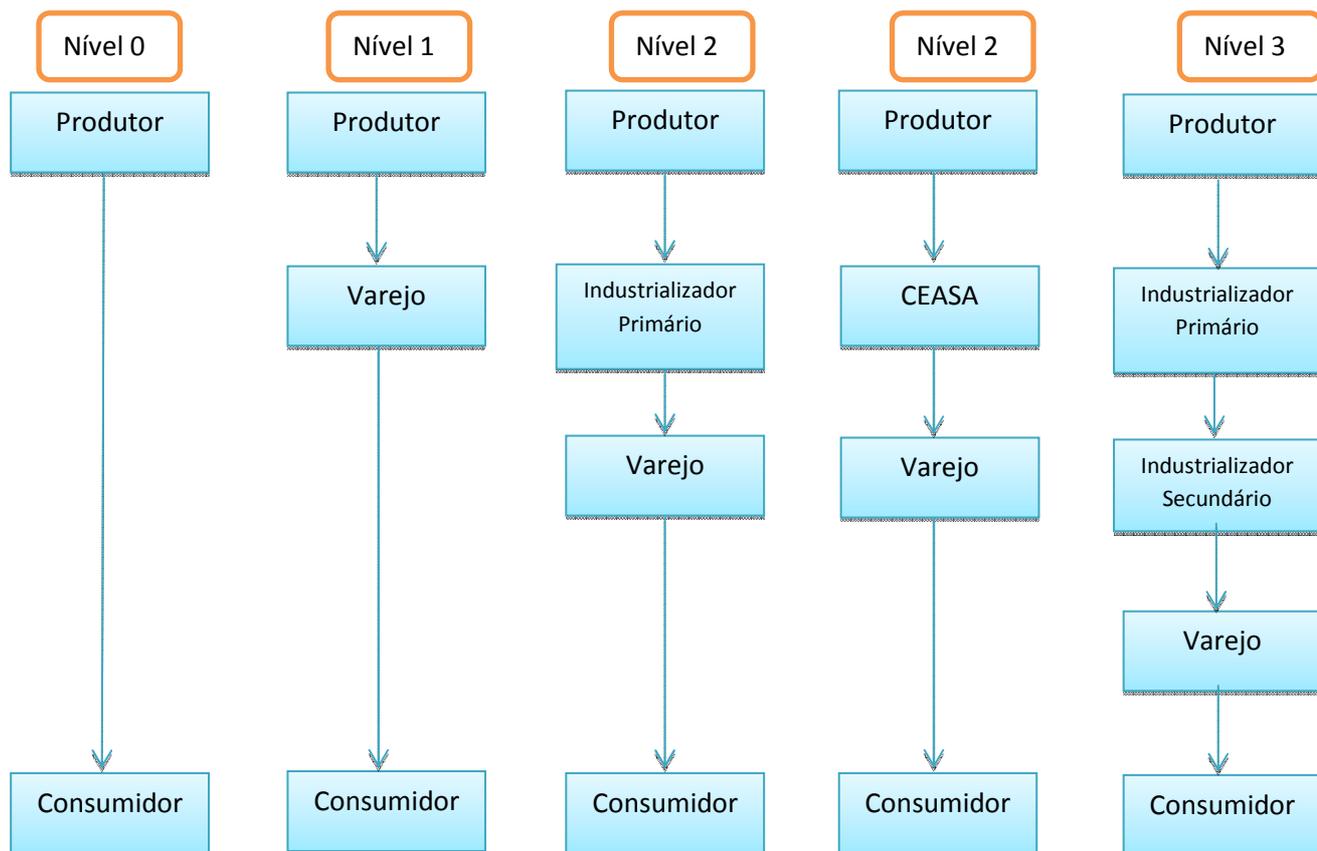
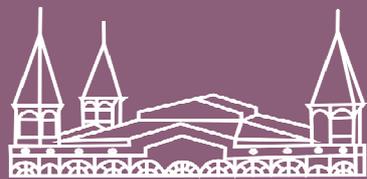


FIGURA 02: Canais de distribuição da mandioca no Município de Jussara-GO

Fonte: Dados da Pesquisa.

A estrutura de distribuição em Nível zero ocorre nos casos relatados em que o produtor atende diretamente ao consumidor final. Dos vinte e dois produtores entrevistados, 27,3% oferecem seus produtos desta maneira, sendo que destes 9,1% comercializam a mandioca *in natura*, na feira municipal; apenas um produtor (4,55%) vende a domicílio. Existem ainda 13,65% de agricultores que industrializam a mandioca em forma de farinha ou polvilho, vendendo, também, diretamente ao consumidor final.



O Nível um, neste caso, é representado pelas situações nas quais o produtor repassa seu produto ao varejo, que por sua vez faz a ligação final com o consumidor. Dentre os agricultores ouvidos, 45,45% atendem ao varejo (verdureiros, supermercados e açougues), em geral duas vezes por semana, sendo que os vendedores entregam quantidades previamente estabelecidas. Neste contexto, também podemos englobar 13,64% de produtores que atendem simultaneamente o varejo e o Programa de Aquisição de Alimentos do Governo Federal (PAA)<sup>1</sup>.

No Nível dois, encontram-se as situações em que existem dois intermediários entre o campo e o consumidor final. Na área pesquisada podemos identificar duas situações desta natureza. A primeira quando o produtor comercializa sua produção diretamente com o industrializador (farinheira), que por sua vez transforma o produto e repassa ao varejo, que mais uma vez desempenha o papel de elo final com o consumidor. 40,9% dos agricultores entrevistados oferecem seu produto diretamente às casas de farinha. Embora nenhum dos entrevistados venda a sua produção a CEASA, devemos citar este caso, também em nível dois, em que o produtor repassa a mandioca à referida instituição, que vende ao varejo, que, por sua vez disponibiliza o produto ao consumidor final. Durante o estudo foi identificado apenas um varejista na região que adquire o produto *in natura*, por esta via.

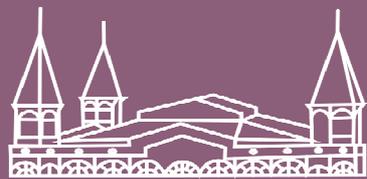
Foi identificado também um caso de estrutura de canais de distribuição em nível três, pois nesta situação, o agricultor repassa a mandioca à farinheira, que denominada indústria processadora primária. Depois de pronta a farinha de mandioca é repassada à indústria processadora secundária que transforma o insumo em farofa pronta, agregando valor ao produto final, que tem como destino o consumidor final.

O estudo não identificou a presença de empresas facilitadoras de canais, pois a simplicidade e rusticidade do sistema de distribuição da mandioca no município de Jussara-GO.

Chama a atenção um dos fatores que se mostrou mais relevante dentro deste sistema produtivo foi o alto grau de perecibilidade da mandioca, que em caso de industrialização não pode esperar mais do que 24 horas para o início do processo, pois começa a perder as suas propriedades. Para o consumo *in natura*, em condições naturais, este prazo não pode exceder 72 horas após a colheita. Sendo assim, a eficiência e agilidade do processo de distribuição,

---

<sup>1</sup> PAA – Programa de Aquisição de Alimentos do Governo Federal: foi criado como uma das ações do Programa Fome Zero no governo Lula e permite a aquisição de produtos originados de propriedades rurais enquadradas como de agricultura familiar sem licitação até o valor limite de R\$ 3.500,00 ao ano por produtor.



principalmente entre o produtor e o estágio seguinte da cadeia de distribuição, seja ele qual for, é condição indispensável.

#### 4.4 Análise dos Custos de Transação

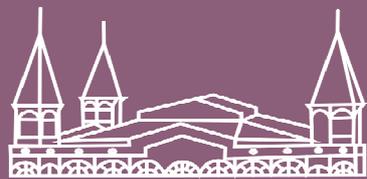
A análise dos custos de transação aplicáveis à cadeia de distribuição da mandioca representa um dos focos principais deste estudo. No decorrer das entrevistas foi possível identificar as características dos custos transacionais incidentes no mercado estudado, bem como as estruturas de governança existentes.

Dos trinta e um entrevistados, entre agricultores e empresas, apenas três, ou seja, 9,1%, afirmaram comercializar o seu produto mediante a assinatura de contratos formais, que é o caso dos produtores que possuem relações comerciais com o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) do Governo Federal. Destaca-se que entre os diversos elos não existe relação de contratos ou parcerias, apenas no caso da comercialização do PAA. Isto reforça o papel dos atributos de frequência, uma vez que em um ambiente no qual pouco mais de 90% das transações são realizadas a mercado, sem nenhum tipo de acerto formal entre as partes envolvidas, a construção de uma reputação junto aos compradores e/ou fornecedores torna-se fundamental como instrumento de redução de custos transacionais.

A importância da reputação é evidenciada mais uma vez por meio de relatos feitos pelos varejistas entrevistados, em que, eles citaram que os acertos informais ocorrem frequentemente com alguns produtores habituais. Os referidos acordos estipulam quantidades e dias da semana que são preestabelecidos para a entrega dos produtos. Em geral estes relacionamentos são duradouros, todos eles possuindo mais de vinte e quatro meses de intermitência, sinalizando a redução dos custos de transação nestes casos.

Quanto à incerteza, esta se mostrou bastante elevada no mercado pesquisado, em especial para as indústrias de processamento primárias. Segundo as entrevistas realizadas, 80% das empresas afirmaram que o processo de produção é estancado de uma semana a dez dias por mês, em função de escassez de matéria-prima. As indústrias processadoras (100%) apontaram que os efeitos sazonais, principalmente, nos períodos chuvosos implicam em quedas da ordem de 40% na produtividade.

A falta evidente de mecanismos formais de controle de transações também contribuiu para a maior incerteza no ambiente estudado. Não podemos deixar de citar também a influência dos fatores climáticos e naturais, pois em se tratando de atividade agrícola estes se



fazem sempre presentes. Os varejistas representam o grupo que se mostrou menos sujeito à incerteza dentro da cadeia de distribuição pesquisada.

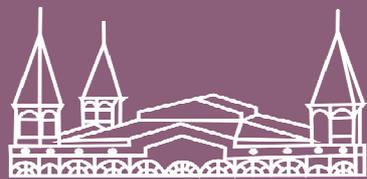
A especificidade dos ativos também se mostrou relevante. A especificidade locacional é especialmente importante para os industrializadores, principalmente para as indústrias processadoras primárias, pois estas devem estar próximas às fontes de matéria-prima. Tal necessidade se justifica pelo alto grau de perecibilidade da mandioca e pelos elevados custos de transporte. A especificidade física se mostrou importante para todos os níveis pesquisados. Os produtores escolhem a variedade a ser cultivada em função da destinação que pretendem dar ao produto. Os industrializadores, por sua vez, preferem trabalhar com a mandioca industrial (brava), devido ao seu maior teor de amido, pagando inclusive preços mais altos por este tipo de matéria-prima. Já os varejistas possuem preferência por atributos tais como variedade, cor, sabor, casca que se solte com facilidade, etc.

Para a indústria processadora secundária (fábrica de farofa pronta), a especificidade dedicada se mostrou bastante relevante, uma vez que exige que a farinha de mandioca a ser adquirida para a fabricação de seu produto seja torrada no forno à lenha. Quanto à especificidade temporal, esta também se revelou importante para todos os níveis de distribuição, fato que também pode ser atribuído à alta perecibilidade da mandioca. Não foi observada a existência de especificidades de marca e ligadas ao capital humano.

Embora haja uma notória predominância das estruturas de governança de mercado, também foram identificadas estruturas de hierarquia e híbrida. A governança de mercado rege pouco mais de 90% das transações realizadas, e representa todas as trocas efetuadas a mercado *spot* em todos os níveis da cadeia distributiva estudada. A hierarquia foi evidenciada por alguns casos de integração vertical identificados, especificamente três agricultores que, além de cultivar a mandioca, também a transformam em farinha e polvilho, só então repassando ao varejo ou consumidor final.

Também se observou a existência de uma casa de farinha que possui sua própria lavoura de mandioca, não sendo, no entanto, suficiente para suprir todas as necessidades de matéria-prima da empresa. A governança híbrida é representada pelos três produtores que possuem contrato com o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) do Governo Federal. Os contratos especificam quantidades mensais, preços e formas de pagamento.

A análise dos custos de transação se mostrou fundamentalmente importante para a gestão eficiente da cadeia agroindustrial da mandioca e seus derivados na região pesquisada. Ademais, entender as características e a composição dos custos transacionais envolvidos nas



trocadas realizadas dentro do sistema pesquisado, é primeiro passo rumo à formulação de estruturas de governança realmente eficientes que possam proporcionar a minimização dos custos envolvidos, aumentando, dessa forma, a competitividade geral do sistema.

## 5. Considerações finais

Diante da análise das informações coletadas no decorrer deste estudo, pode-se afirmar que este cumpriu o seu objetivo principal, que era analisar os canais de distribuição e os custos de transação da mandioca e seus derivados no Município de Jussara-GO. Quanto aos objetivos secundários, eles foram parcialmente atingidos, pois a identificação dos canais de distribuição foi realizada com sucesso, bem como o estabelecimento do seu grau de importância para a cadeia agroindustrial. No entanto, apesar de haver fortes indícios apontando para o desenvolvimento de canais associados ou cooperados, estudos complementares se fazem necessários para apontar os meios de distribuição ideias para a cadeia agroindustrial pesquisada.

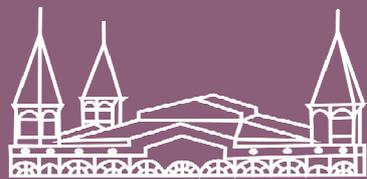
Também se pode observar a necessidade de maiores observações com vistas à definição das estruturas de governança mais eficientes para a minimização dos CT envolvidos na atividade estudada. A análise da estrutura e natureza dos custos transacionais obteve considerável êxito, sendo possível identificar as principais características dos custos envolvidos no sistema pesquisado.

Não obstante, a falta de mecanismos organizados de distribuição realmente tem afetado de maneira negativa a rentabilidade dos pequenos produtores de mandioca e derivados na região pesquisada, o que tem se configurado como um entrave ao pleno desenvolvimento da atividade em questão.

Por fim, diante da importância da produção, da distribuição e do beneficiamento da mandioca e seus derivados na região geográfica estudada sugere-se maior aplicação das políticas públicas visando o fortalecimento da atividade na região, pois constatou a existência tímida de programas de treinamento e orientação dos produtores rurais e também do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) do Governo Federal.

## 6. Referencias

ARAÚJO, Massilon J. Fundamentos de Agronegócios. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.



ARBAGE, L. P. Custos de Transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimento: Estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. Tese Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA/UFRGS, 267 p Porto Alegre, 2004.

AZEVEDO, P. F. Integração Vertical e Barganha, Tese apresentada junto ao Departamento de Economia da Faculdade de economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1996.

BATALHA, Mário Otávio (Org). Gestão Agroindustrial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BERMAN, B. Marketing Channels. New York: John Willey, 1996. 663 p.

CABRAL, Romilson Marques. Custos de Transação. In: CALLADO, André C.C. (Org.). Agronegócio. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

COASE, R. H. (1937). The nature of the firm. In: WILLIMSON, O.; WINTER, S. (Eds.). The nature of the firm: origin, evolution and development. Oxford: Oxford University Press, 1991.

COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W. e EL-ANSARY, Adel I. Marketing Channels. 6 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.

EMBRAPA MANDIOCA E FRUTICULTURA TROPICAL. Perguntas e respostas: mandioca. Disponível em: <<http://www.embrapa.gov.br>>. Acesso em: 15 jun. 2012.

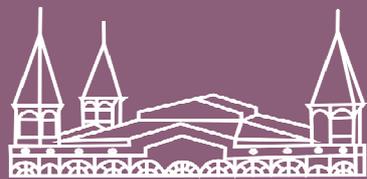
ESPM/SEBRAE. Estudo de Mercado sobre a mandioca ( Farinha e Fécula). Estudos de Mercado/ ESPM/SEBRAE. Relatório Compelto, Janeiro de 2008.

GANESAN, S. Determinants of Long-term Orientation. In: Byer-Seller relationships. Journal of Marketing. v.58 1994.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA . IBGE cidades. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 14 jun. 2012.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

NEVES, M. F. Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos. 1997. 297 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 1999.



\_\_\_\_\_; ZYLBERSZTAJN, D. e NEVES, E. M.. Agronegócio no Brasil. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

\_\_\_\_\_. Canais de Distribuição no Agronegócio: Conceitos Básicos. In: \_\_\_\_\_ e CASTRO, Luciano Thomé (Org). Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREZ, Priscilla. Bancos de germoplasma garantem futuro da cultura: entrevista com Nivaldo Peroni. Projeto Mandioca Brasileira. Disponível em: <<http://www.abam.com.br/not.php?id=80>>. Acesso em: 15 jun. 2012.

PIGATTO, G.; ALCÂNTARA, R. L. C. Relacionamento Colaborativo nos Canais de Distribuição. In: ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R.(Org.). Agronegócio: gestão e inovação. São Paulo: Saraiva, 2006.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JUSSARA. Dados Gerais. Disponível em: <[http://www.jussara.go.gov.br/portal1/dado\\_geral/mumain.asp?IdMun=100152130](http://www.jussara.go.gov.br/portal1/dado_geral/mumain.asp?IdMun=100152130)>. Acesso em: 15 jun. 2012.

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

STERN, L.; EL-ANSARY, A. I. e COUGHLAN, A. Marketing Channels. 5 ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.

WERIN, L. Ronald Coase and the New Microeconomics - Material em homenagem a Ronald Coase, 1998.

WILLIAMSON, O. E. The economic institutions of capitalism. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. Journal of Law and Economics, v.22, p.233-261, 1979.

ZYLBERSTAJN, D. Estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238f. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

\_\_\_\_\_. Economia das organizações. In: \_\_\_\_\_; NEVES, M. F. Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000.