

**ANÁLISE DO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL  
DAS FLORES DO BRASIL**

**DANNY PIMENTEL CLARO**

7359

0

1998

DATA DE DEVOLUÇÃO  
registro CIRCULAR E EMI

45380

13120 MFW

DANNY PIMENTEL CLARO

**ANÁLISE DO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL  
DAS FLORES DO BRASIL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Empresas Rurais, para a obtenção do título de "Mestre".

Orientador

Prof. Antonio Carlos dos Santos

LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
1998

BIBLIOTECA CENTRAL

N.º CLAS. <sup>UFLA</sup> T338.17359

CLA

N.º REGISTRO <sup>Ana</sup> 45380

DATA 05/05/1999

BIBLIOTECA CENTRAL - UFLA



45380

Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da UFLA

Claro, Danny Pimentel

Análise do Complexo Agroindustrial das Flores do Brasil / Danny Pimentel  
Claro. -- Lavras : UFLA, 1998.  
103 p. : il.

Orientador: Antonio Carlos dos Santos  
Dissertação ( Mestrado ) - UFLA.  
Bibliografia.

1. Flor – Agribusiness. 2. Complexo agroindustrial. 3. Política de  
negócio. 4. Economia de empresa. 5. Economia do custo de transação. 6.  
Agronegócio. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-338.17359  
-635.9

**DANNY PIMENTEL CLARO**

**ANÁLISE DO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DAS  
FLORES DO BRASIL**

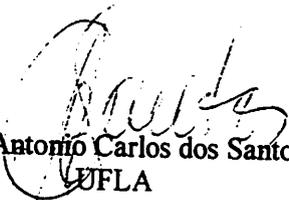
Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Empresas Rurais, para a obtenção do título de "Mestre".

APROVADA em 30 de outubro de 1998

Prof. Edgard Alencar (UFLA)

Prof. Luiz Marcelo Antonialli  
(UFLA)

Prof. Juvêncio Braga de Lima  
(UFLA)

  
Prof. Antonio Carlos dos Santos  
UFLA  
✓ (Orientador)

LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL

**À todos aqueles que acreditam  
nas virtudes particulares de cada indivíduo.**

**DEDICO ESTE TRABALHO**

## **AGRADECIMENTOS**

O autor apresenta seus sinceros agradecimentos aos amigos, colegas, professores e instituições que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização do presente trabalho.

De modo especial, também agradece:

A Priscila, minha companheira e conselheira, pela paciência e por me mostrar como a vida é feita para ser vivida com muito amor.

Aos meus pais pelos valiosos conselhos e o incansável apoio na realização de todos os meus sonhos.

A Nélida, Márcio e André pela acolhida, tolerância e respeito.

Ao Professor Antonio Carlos dos Santos que, em todo o momento, esteve como um guia iluminando meu caminho.

Ao Professor Luiz Marcelo Antonialli pelas valiosas contribuições ao trabalho bem como pela iniciação profissional.

Aos Professores Edgar e Juvêncio pelo incentivo à busca do conhecimento.

Ao amigo Luciano Botelho pelas gratificantes horas de estudo e principalmente pelo grande impulso profissional.

Ao Mestre Clóvis pelas contribuições teóricas e pela amizade.

A Professora Kathia Piveta, Professor Silvério e ao Professor Francisval que me iluminaram nesta reflexão do CAF e me proporcionaram oportunidades valiosas.

A Prof.<sup>a</sup> M.T.Ribeiro que em um momento do meu trabalho e da minha vida contribuiu para o amadurecimento de questões importantes.

Aos produtores da Holambra e da Pró-Flor pela disponibilidade e atenção.

Aos órgãos financiadores e ao DAE da UFLA que me permitiu conhecer melhor os meandros da Administração.

A Deus pela vontade de viver a vida da forma como ela deve ser vivida, intensamente.

## **BIOGRAFIA DO AUTOR**

DANNY PIMENTEL CLARO, filho de Victor Manuel Graça Claro e Cecília Maria Pimentel Claro, nasceu em Santos, Estado de São Paulo, em 21 de junho de 1972.

Concluiu o primeiro grau na Escola Jean Piaget, em 1986, e o segundo grau no Colégio Universitas em 1989, todos no município de Santos.

Em 1990 ingressou na então Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL). Neste período de graduação desenvolveu diversos trabalhos como monitor no Departamento de Ciências Exatas e no Centro de Processamento de Dados da ESAL. Realizou, ainda, três projetos como Bolsista de Iniciação Científica – CNPq/PIBIC. Em 1995, após diversas horas de estágios extra-curriculares, diplomou-se como Engenheiro Agrônomo pela Universidade Federal de Lavras.

No mesmo ano, foi contratado pela iniciativa privada do Complexo Agroindustrial das Flores para atuar como gerente de administrativo da produção de Rosas e *Gypsophila*, na cidade de Bragança Paulista do estado de São Paulo.

Em 1996, ingressou no curso de Pós-Graduação a nível de Mestrado em Administração Rural oferecido pelo Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras. No período em que foi aluno deste curso de Mestrado publicou e apresentou diversos artigos e trabalhos em Periódicos e Congressos. Em 1997, participou na Colômbia do Simpósio Internacional de Flores de Corte, nesta ocasião visitou diversos produtores de flores e coletou valiosas informações para a elaboração deste trabalho. Defendeu a dissertação de Mestrado em 30 de outubro de 1998.

# SUMÁRIO

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
<b>CAPÍTULO I - A SISTEMÁTICA DO PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
<b>1. APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA E SUA IMPORTÂNCIA .....	1
1.3 OBJETIVO GERAL PRETENDIDO PELA PESQUISA .....	5
<b>2. UM BREVE REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>6</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	6
3.2 OBJETO DE ESTUDO .....	7
3.3 COLETA DOS DADOS.....	8
3.4 VARIÁVEIS TRABALHADAS.....	8
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	8
<b>4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO II - O COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DAS FLORES .....</b>	<b>12</b>
<b>1. RESUMO.....</b>	<b>12</b>
<b>2. ABSTRACT.....</b>	<b>12</b>
<b>3. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>4. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
4.1 A COMPREENSÃO DO <i>AGRIBUSINESS</i> .....	14
4.1.1 <i>COMMODITY SYSTEM APPROACH - CSA</i> .....	15
4.1.2 <i>FILIÈRES</i> .....	17
4.1.3 PONTOS CONVERGENTES E DIVERGENTES .....	18
4.2 PANORAMA DO MERCADO DAS FLORES.....	22
4.2.1 Mercado Mundial .....	22
4.2.3 Mercado Brasileiro .....	24
<b>5. METODOLOGIA .....</b>	<b>28</b>
<b>6. O COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DAS FLORES DO BRASIL.....</b>	<b>28</b>
6.1 AGREGADO I - FORNECEDORES.....	29
6.2 AGREGADO II - PRODUÇÃO .....	30
6.3 AGREGADO III - DISTRIBUIÇÃO .....	38
6.3.1 Distribuição Atacadista.....	38
6.3.2 Distribuição Varejista .....	40
6.3.3 MERCADO EXTERNO .....	42

6.3.3 MERCADO EXTERNO .....	42
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS A RESPEITO DO CAF .....	44
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	46

**CAPÍTULO III - O COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DAS FLORES DO BRASIL SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)..... 51**

1. RESUMO.....	51
2. ABSTRACT .....	51
3. INTRODUÇÃO .....	52
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	53
4.1 A NOVA ECONOMIA DAS INSTITUIÇÕES.....	53
4.2 A VISÃO INSTITUCIONAL.....	56
4.3 A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO - ECT .....	57
4.3.1 Os Pressupostos Fundamentais .....	59
4.3.2 Características das Transações .....	61
4.4 ASPECTOS CONTRATUAIS .....	63
4.5 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E OS ASPECTOS CONTRATUAIS .....	67
5. METODOLOGIA .....	71
6. OS ARRANJOS DA INTERFACE PRODUTORES E DISTRIBUIDORES.....	73
6.1 DESCRIÇÃO DAS ESTRUTURAS CEASA/CAMPINAS E VEILING DA HOLAMBRA .....	74
6.2 AS CARACTERÍSTICAS DAS TRANSAÇÕES .....	83
6.2.1 Especificidade dos Ativos .....	83
6.2.2 Frequência das Transações.....	87
6.2.3 Risco Envolvido .....	87
6.3 Os CONTRATOS.....	90
6.4 AS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA.....	92
6.5 A OPINIÃO DOS PRODUTORES A RESPEITO DO VEILING DA HOLAMBRA E DO CEASA/CAMPINAS .....	93
7. REFLEXÕES FINAIS.....	97
8. AGENDA CIENTÍFICA:.....	99
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100

## RESUMO

CLARO, Danny Pimentel. **Análise do Complexo Agroindustrial das Flores do Brasil**. Lavras: UFLA, 1998. 103p. (Dissertação – Mestrado em Administração de Empresas Rurais)<sup>\*</sup>

O crescente processo de globalização está exigindo uma reformulação em produtos e processos em busca de qualidade e eficiência. Para atingir tais quesitos é importante que se tenha um conhecimento sistêmico do fluxo de um produto até o consumidor. Esta visão de sistemas, aliada à busca da melhor coordenação dos elos componentes de um complexo, são primordiais para o seu bom funcionamento. Assim, esta Dissertação de Mestrado pretendeu descrever o Complexo Agroindustrial das Flores (CAF) do *Agribusiness* do Brasil e analisá-lo perante a ótica da Economia dos Custos de Transação. Foi sistematizada em forma de capítulos. No capítulo I, o CAF foi inserido no contexto da globalização e no *Agribusiness* do Brasil, expondo o problema da pesquisa. No capítulo II abordaram-se as duas correntes que regem a teoria de *Agribusiness* que serviu de base teórica para a descrição dos agregados dos fornecedores de insumos, da produção e da distribuição. O agregado dos fornecedores de insumos é composto por grandes empresas que interagem pouco com os outros agregados deste complexo. O agregado da produção é marcado por grandes entraves tanto na própria produção quanto na venda, porém, apresenta um grande potencial quando analisado face à diversidade de clima, solos e da infinidade de espécies que podem ser cultivadas. O agregado da distribuição possui características marcantes, próprias do CAF. Uma delas diz respeito ao sistema de comercialização via Veiling (Leilão) da Cooperativa Agropecuária Holambra, um conceito relativamente novo de se comercializar produtos de forma transparente e rápida. Outra é a forma como ocorrem as vendas a atacadistas, varejistas e ao mercado externo. De uma forma geral foi neste segundo capítulo que se procurou investigar as limitações que definem o desenvolvimento e que podem ser eliminadas através de uma melhor coordenação entre os agregados. No tocante ao capítulo III, tratou-se de detalhar de uma forma bem geral os atributos da transação e os contratos da interface produtor e distribuidor do CAF. Entre os atributos da transação foram identificadas e classificadas as especificidades dos ativos, bem como a frequência e os riscos envolvidos na realização das vendas via CEASA/Campinas e Veiling da Holambra. Os contratos identificados nesta interface são informais, exceto o firmado entre produtores e a cooperativa Holambra. Sendo assim, com base nesta pesquisa foram definidos os tipos de estruturas de governança que existiam nesta interface. As linhas de venda direta ao consumidor foram caracterizadas por uma integração vertical pura, onde o produtor eliminou um elo do processo de venda do produto. Em uma outra extremidade, detectou-se que as transações que ocorrem via Veiling da Holambra são caracterizadas por estruturas de governança via mercado, onde os tipos de contrato se aproximam da definição de contratos clássicos. Foi desta forma que procurou-se apresentar uma visão mais detalhada de um complexo agroindustrial que possui um grande potencial como gerador de emprego e renda para o Brasil.

---

<sup>\*</sup> Comitê Orientador: Antonio Carlos dos Santos - UFLA (Orientador), Luiz Marcelo Antonialli - UFLA (Co-Orientador)

## ABSTRACT

CLARO, Danny Pimentel. **Analysis of the Agroindustrial Flowers Complex of Brazil.** Lavras: UFLA, 1998. 103p. (Master's Dissertation in Rural Business Administration)\*

The growing globalization process has been demanding a reformulation in products and processes in search of quality and efficiency. In order to answer such inquiries it is important to possess a systematic knowledge of the product flow to the consumer. This vision of the systems, united to search for the best coordination of the component links of a complex, is of prime importance for good operation. Thus, this work was intended to describe the Agroindustrial Flowers Complex (AFC) of Agribusiness of Brazil and to analyze it in agreement under the light of the economy of transaction costs. It was systematized in the form of chapters. In Chapter I, AFC was inserted in context of the globalization and in Agribusiness of Brazil, exposing the research problem. In Chapter II, the two streams were approached by the Agribusiness theory that served as the theoretical basis for the aggregate description of the suppliers of raw materials, production and distribution. The aggregates of the suppliers of raw materials were composed of large companies that would little interact with the other aggregates of this complex. The aggregate of the production was marked by large obstacles so much in its own production as in sale; however, it presented a great potential when analyzed in the face of the climate and soil diversities and the large quantity of species that could be cultivated. The aggregate of the distribution possessed marked characteristics, those of AFC. One of them referred to the commercialization system through auction of the Holambra Agricultural Cooperative, a relatively new concept of marketing products in a transparent and fast way. Another was the form as the sales to wholesalers, retailers and the external market occurred. In a general way it was in this second chapter that it tried to investigate the limitations, which defined the development and could be eliminated through a better coordination among the aggregates. In Chapter III, the attributes of the transaction and the contracts of the interface between the producer and the distributor of AFC was treated in detail in a very general way. Among the attributes of the transaction were identified and classified the asset specificity, as well as the frequency and the risks involved in the accomplishment of the sales through CEASA/Campinas and auction of Holambra. The contracts identified in this interface were informal, except the ones confirmed between the producers and Holambra. Being like this, on the basis of this research, the types of the government structures that existed in this interface were defined. The lines of direct sale to the consumer were characterized by a pure vertical integration, where the producer eliminated a link of process of sale of the product. In another extremity, it was detected that the transactions that occurred through the auction of Holambra were characterized by the government structure through market, where the contract types approached the definition of classic contracts. It was in this manner that it tried to present a more detailed vision of an agroindustrial complex that possessed a great potential as the generator of employment and income of Brazil.

---

\* Guidance Committee: Antonio Carlos dos Santos - UFLA (Major Professor), Luiz Marcelo Antonialli - UFLA

---

# CAPÍTULO I - A SISTEMÁTICA DO PROBLEMA

## 1. APRESENTAÇÃO

O objetivo deste trabalho consiste em analisar o Complexo Agroindustrial das Flores brasileiro (CAF), sob o enfoque da Economia dos Custos de Transação e dos Contratos. Serão caracterizadas as transações e os tipos de relacionamentos contratuais que existem dentro deste complexo do *Agribusiness* brasileiro.

Como introdução, além do processo de globalização, será apresentada a visão sistêmica de análise. Caracterizando o problema da pesquisa, discorrer-se-á sobre o *Agribusiness* mundial e brasileiro. Os objetivos gerais e específicos fazem parte do presente capítulo.

### 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA E SUA IMPORTÂNCIA

|| Coutinho (1992) afirma que o processo de globalização, caracterizado pela reorganização econômica, política e social do mundo, pode ser entendido por meio de três fatos geradores: o primeiro diz respeito ao aprofundamento da internacionalização das nações, o segundo, à formação de estruturas globais informatizadas de gestão e o terceiro está associado à formação de oligopólios mundiais.

|| Quanto à internacionalização, esta foi acelerada pela crescente ligação dos mercados cambiais, financeiros e de títulos de valores, promovida por um fluxo de capitais entre os principais recintos financeiros do mundo. Sendo assim a internacionalização das nações nada mais é que uma internacionalização do capital do mundo.

As estruturas globais informatizadas, segundo fato gerador, beneficiou a internacionalização do capital, o qual benefício se deve à intensa interconexão *on-line*, ao progresso das telecomunicações via satélite e à capacidade de processamento, armazenamento e transmissão de informações, viabilizada pela difusão de equipamentos de computação, que permite a qualquer agente operar em qualquer parte do mundo.

O terceiro fato gerador do processo de globalização diz respeito à crescente formação de oligopólios mundiais. Importantes indústrias apontam para a concentração da concorrência mundial em algumas poucas empresas, em busca de eficácia no gerenciamento e produção, além de minimizar custos operacionais e de transação.

Frente à reorganização da economia, os novos padrões de concorrência têm se caracterizado pelo rastreamento das tendências e preferências do consumidor, dentre as quais se destacam a valorização dos atributos associados à saúde, à preservação ambiental e à conveniência, ao lado do crescimento da importância dos serviços de alimentação - *fast food*. Ao identificar-se esses valores abriu-se espaço para a segmentação dos mercados e à transformação de *commodities* em especialidades, alterando as variáveis relevantes de competição. O lançamento de novos produtos tornou-se a chave da competitividade, não mais os preços baixos. O efeito é uma redução no ciclo de vida dos produtos e uma aceleração do processo de inovação como pré-requisito da concorrência. Isto exige rapidez na resolução de problemas e hábil coordenação das atividades produtivas, dentro e fora da firma.

|| Para se estabelecer nesse cenário altamente competitivo, é indispensável que os empresários ligados ao setor agropecuário tenham dele uma visão sistêmica, ou seja, de todos os agregados que o compõem, pois a dinâmica do sistema exige das organizações uma força de interação que esteja ligada à capacidade de coordenação de todo o setor.

A essência da visão sistêmica diz que o todo sempre é maior que a soma das partes individualizadas. Portanto, na prática dos complexos agroindustrial<sup>1</sup>, onde toda a organização se encontra inserida, não adianta apenas um agregado ser extremamente eficiente se o complexo todo não o for. Esta situação acaba gerando perdas para outras cadeias do mesmo produto, localizadas em outras regiões, ou mesmo perdas para cadeias de produtos substitutos. Assim, convém que todos os agregados componentes de uma cadeia de um produto, ou mesmo um complexo, estejam em sintonia de forma que a eficiência seja buscada pelo todo e não apenas por alguns destes componentes.

---

<sup>1</sup> Neste trabalho achou-se conveniente, para o caso das flores, utilizar a terminologia de complexo agroindustrial, porque o complexo é formado por diversas cadeias agroindústrias de produtos diferentes, assim como define Batalha (1997). Entendeu-se que pode existir cadeia agroindustrial da rosa, cadeia agroindustrial do cravo, etc. Estes conceitos são mais detalhados no capítulo II.

Sendo assim, esta visão moderna da agricultura ou de complexo agroindustrial, com todas as suas inter-relações e formas de coordenação, é fundamental para a compreensão de cada agregado componente e da dinâmica existente. Desta forma, torna-se relevante o conhecimento das funções dos integrantes dos complexos agroindustriais, a identificação dos fatores que os limitam, facilitando a solução de qualquer disfunção sistêmica que apareça.

|| A essa visão moderna, ou seja, uma visão da soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações nas unidades agrícolas do armazenamento do processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles, Araujo, Wedekin e Pinaza (1990) chamam de *agribusiness*.

|| Santana (1994:12) comenta que nos Estados Unidos, o *agribusiness* em 1965 adquiriu cerca de 48 bilhões de dólares, entre matérias-primas e recursos para a transformação e repassou aos consumidores finais cerca de 150 bilhões de dólares em negócios, ou seja, agregavam valor aos produtos no montante de 102 bilhões de dólares. Existia, portanto, um retorno financeiro dentro desse complexo agroindustrial de mais de 100% do valor investido.

|| No Brasil, conforme dados da ABAG de 1993, o *Agribusiness* brasileiro representou 35% do PIB, 40% das exportações, 65% do saldo da Balança Comercial e, nos últimos anos, tem empregado mais de 21 milhões de pessoas. No cenário mundial ocupa posição de destaque em diversos produtos tais como soja e derivados, café, suco cítrico, frango, papel e celulose.

No tocante ao produto flor, este se apresenta no *Agribusiness* do Brasil com algumas peculiaridades. Uma característica marcante no processo produtivo diz respeito à grande demanda por mão-de-obra; outra, refere-se à grande maioria das espécies cultivadas serem de ciclo curto, resultando em um movimento constante de capital. O processo produtivo demanda uma quantidade enorme de fertilizantes e defensivos, o que caracteriza transações constantes entre estes agregados. Devido à perecibilidade dos produtos, exigem-se câmaras frias nas empresas rurais; na distribuição, caminhões refrigerados e, no varejo, geladeiras. No que diz respeito ao consumidor, este se encontra em segmentos de mercados específicos, apresentando um padrão aquisitivo bom, sendo, portanto, altamente exigente.

As particularidades do Complexo Agroindustrial das Flores (CAF), e o aumento da complexidade do *agribusiness* brasileiro exigem eficiência das interfaces dos agregados componentes deste complexo, além da procura de parceiros na redução de custos e riscos. Em geral, os maiores custos e riscos estão implícitos nas relações mais fracas. A interface do agregado produção com o agregado distribuição consiste em um enorme ponto de estrangulamento, quando se trata da distribuição em mercados abertos. Via Centrais de Abastecimentos e Entrepostos exige do produtor uma estrutura de comercialização bem definida, por apresentar diversas horas e locais de comércio, que inclui desde vendedores até caminhões. Uma estrutura que possui um alto custo de manutenção e, conseqüentemente, eleva os custos de transação para estes elos do complexo.

De uma forma geral acredita-se que esse complexo agroindustrial não esteja distribuindo eqüitativamente sua renda. Sendo assim, uma descrição de todo o CAF é algo fundamental para que se tenha uma visão dos acontecimentos a longo prazo. Além disto, a falta de caracterização das transações, que ocorrem entre os atores que participam do complexo, constitui um grande problema na gestão das organizações e na coordenação do complexo agroindustrial.

Atualmente, o CAF apresenta uma carência de políticas que definam metas para o complexo como um todo e órgãos intermediários que representem seus interesses (tais como a redução de tributos e desenvolvimento de estratégias e pesquisa). O que se torna necessário, então, é um entendimento detalhado de todo o complexo, de forma a salientar suas deficiências.

Nesta contexto, lançou-se mão da economia dos custos de transação, que busca identificar os pontos de conflito e cooperação ao longo de todo o complexo e as pressões de mudanças trazidas pelos articuladores das cadeias produtivas. A essência da economia dos custos de transação consiste na caracterização e definição de tipos de transações e de contratos.

### 1.3 OBJETIVO GERAL PRETENDIDO PELA PESQUISA

A presente pesquisa teve por objetivo geral fazer uma análise do Complexo Agroindustrial das Flores (CAF), sob a ótica da CSA e da Economia dos Custos de Transação. Mais especificamente buscou-se:

- descrever o CAF, identificando as interfaces tecnologicamente diferenciadas;
- identificar as transações que ocorrem na interface produtor e distribuidor do CAF e suas características básicas;
- identificar os tipos de contratos desta interface do CAF;
- levantar os motivos que levaram os produtores utilizarem as estruturas de comercialização CEASA/Campinas e Veiling da Holambra.

### 2. UM BREVE REFERENCIAL TEÓRICO

Como referencial teórico, que embasou a pesquisa, tem-se a teoria de *Agribusiness* e Complexos Agroindustriais e a teoria da Economia dos Custos de Transação.

|| Na teoria de *Agribusiness* foram abordadas as duas correntes de estudo, a da escola de Harvard e da escola Francesa. Da corrente Harvardiana, utilizaram-se os autores pioneiros, Davis e Goldberg que introduziram o conceito de *Commodity System Approach* - CSA. Para a corrente francesa, os autores Lauret e Morvan que apresentaram o conceito de *Filières*.

|| Para complementar a base teórica foram utilizados autores brasileiros que atualmente se dedicam ao estudo da teoria dos complexos agroindustriais com base na visão sistêmica. Entre eles destacam-se Araujo, Wedekin, Pinazza, Zylbersztajn, Farina, Batalha, Neves entre outros.

A base teórica da Economia dos Custos de Transação utilizada foi àquela proposta inicialmente por North e aprofundada por Williamson. Além desta teoria abordou-se a visão institucional, a teoria dos contratos, de acordo com Khols, Thame e Amaro; e a teoria da firma de Coase.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Como a intenção principal desta dissertação foi discutir a organização do CAF no Brasil, a proposição fundamental esta centrada na abordagem sistêmica dos negócios agroindustriais. Desta forma, a pesquisa procurou descrever o complexo agroindustrial das flores, compreendendo e identificando suas interfaces tecnologicamente diferenciadas. Junto ao agregado da produção foram levantadas as características básicas das transações, os tipos de transações e de contratos. Procurou identificar, ainda, os motivos e as vantagens e desvantagens de se utilizar o sistema de Leilão do Veiling da Holambra e da CEASA/Campinas, de acordo com a opinião dos produtores entrevistados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Gil (1995:43) define a pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, que tem como objetivo fundamental o de descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos. Cervo e Bervian (1983) conceituam a pesquisa como uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos. Mais especificamente, Godoy (1995) estabelece que a pesquisa qualitativa é a mais recomendada para estudos dos fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes pesquisa.

Para Gil (1995) a pesquisa se divide em três: exploratória, descritiva e explicativa, enquanto Mattar (1994) apresenta três classificações básicas: a pesquisa exploratória, conclusiva descritiva e a causal.

Pesquisa exploratória, para Mattar (op. cit.), é aquela que visa principalmente a prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Sendo assim, esta é mais apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando é caracterizada por parte do pesquisador a insuficiência de compreensão ou conhecimento do fenômeno, ou seja, o pesquisador apresenta uma noção muito vaga a respeito do assunto. Gil (op. cit.) complementa que a pesquisa exploratória possui como principais finalidades a de desenvolver, esclarecer e modificar

conceitos e idéias iniciais. Então, neste tipo de pesquisa, estão envolvidos levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. O objetivo desta consiste em proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Mattar (op.cit.) comenta que a pesquisa conclusiva descritiva é caracterizada por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais, ser bem estruturada e dirigida para a solução de problemas. Gil (1995) complementa que a pesquisa se diz descritiva quando o objetivo primordial consiste na descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Geralmente utilizam-se as pesquisas exploratórias como uma primeira etapa da investigação, aliando-se à pesquisa descritiva quando existe uma preocupação prática, por parte do pesquisador.

Pesquisa causal leva em consideração a causalidade, onde esta é vista como um evento que tem um número de condições determinantes (causas) cuja ação conjunta pode ocasionar um provável efeito.

Quanto à natureza das variáveis a serem estudadas, as pesquisas podem ser classificadas em qualitativas e quantitativas. A natureza qualitativa mede as variáveis que expressam atributos e qualidade, medindo a presença ou ausência de algo, ou mesmo medir o grau em que algo está presente. A natureza quantitativa mede as variáveis que são expressas por meio de números, ou seja, mede o grau das variáveis. Nas pesquisas qualitativas os dados costumam ser colhidos por meio de questões abertas, em entrevistas em grupos.

Com base na classificação apresentada pelos autores acima citados, a presente pesquisa classifica-se como conclusiva descritiva, uma vez que possui os objetivos bem definidos. A natureza das variáveis levantadas é do tipo qualitativa.

### **3.2 OBJETO DE ESTUDO**

O objeto de estudo é o Complexo Agroindustrial das Flores, como um todo. Para a análise, aprofundou-se na interface do agregado da produção com o agregado da distribuição, mais especificamente, em duas estruturas de comercialização existentes

neste complexo. As duas diferentes estruturas estudadas foram a de comercialização via Veiling e a de comercialização via Central de Abastecimento (CEASA/Campinas), todas no Estado de São Paulo.

### **3.3 COLETA DOS DADOS**

A pesquisa utilizou dados secundários e primários. Os dados secundários foram coletados junto às literaturas, às associações, às instituições de pesquisa e às universidades que estão envolvidas neste complexo agroindustrial.

Já os dados primários foram coletados junto às empresas produtoras, utilizando entrevista pessoal e questionário misto que, de acordo com Alencar (1996), contém questões abertas e fechadas (Anexo 1), bem como de observação não participante (Godoy, 1995:27). Para a aplicação do questionário utilizou-se de amostragem não-probabilística, de acordo com Alencar (1996). O local de coleta foi no Veiling da Holambra e na CEASA/Campinas, devido a maior concentração de produtores e atacadistas, o que deu acesso a maior quantidade de informações.

### **3.4 VARIÁVEIS TRABALHADAS**

Na identificação dos tipos e características das transações, as variáveis utilizadas foram os níveis de especificidade de ativos, frequência com que as transações ocorrem e grau de incerteza que envolve as transações gerando as interfaces tecnologicamente diferenciadas do CAF em questão. No estudo dos contratos, as variáveis foram a flexibilidade *ex-post*, o desenho contratual, os incentivos, mecanismos de controle, a arbitragem pública e privada e a confiança no contrato estabelecido.

### **3.5 ANÁLISE DOS DADOS**

A descrição do CAF foi embasada nas duas diferentes correntes que regem a teoria de *agribusiness*. Porém, para a análise do CAF foi utilizada a teoria da Economia dos Custos de Transação. Esta teoria é utilizada como base analítica para o estudo de

formas organizacionais da produção e busca relacionar os atributos típicos das transações com as formas de organização mais eficientes em termos de economia nos custos de transação e produção. A análise implica no contraste entre formas alternativas de organização desde a realização da produção via mercado, até o outro extremo da integração vertical pura.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, E. **Abordagem positivista e abordagem interpretativa nas ciências sociais**. Lavras: UFLA, 1996. 28p. (Notas de aula)
- ALMEIDA, F.R.F. ; AKI, A.Y. Grande crescimento no mercado das flores. **Agroanalysis**. Rio de Janeiro, v.15, n.9, p.8-11, set. 1995.
- ARAÚJO, N.B.; WEDEKIN, I; PINAZZA, L.A. **Complexo agroindustrial: o *agribusiness* brasileiro**. São Paulo: Agrocere, 1990. 238p.
- BATALHA, M. O. (coord). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. 573p.
- BONGERS, F.J. Avaliação do mercado de flores no Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE OLERICULTURA, 35, Foz do Iguaçu, 1995. **Anais...** Curitiba: SOB, 1995. p.171-174.
- BONGERS, F.J. A economia das flores. **Agroanalysis**. Rio de Janeiro, v.15, n.9, p.1-4, set. 1995.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Macgraw-Hill, 1983. 249p.
- COUTINHO, L. A terceira Revolução Industrial. **Revista do Instituto de Economia e Sociedade**, n.1, ago. 1992. p.69-87.
- DAVIS, J.H.; GOLDBERG, R.A. **The concept of *agribusiness***. Boston: Harvard University, 1957. 135p.
- GATTI, E.U. A evolução recente do comércio de produtores da floricultura no Brasil. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v.38, n.3, p.101-107, mar. 1991.
- GATTI, E.U. Aspectos econômicos da floricultura no Brasil. In: CASTRO, C.E.F. et al. **Manual de Floricultura**. Maringá: UEMPMM, 1992. p.12-31.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995. 207p.

- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995.
- GOLDBERG, R.A. **Agribusiness coordination: A system approach to the wheat, soybean and Florida orange economics**. Boston: Harvard University, 1968. 256p.
- GOLDBERG, R.A. **Agribusiness management for developing countries - Latin America**. Cambridge: Baillinger Publishing, 1974. 411p.
- GRIFFIN, M. Problema para as tulipas. **Agroanalysis**. Rio de Janeiro, v.15, n.9, p.12-14, set. 1995.
- LANGHANS, R. N. et al. **Roses: a manual of greenhouse rose production**. 2. ed. Michigan: Roses Incorporated, 1987. p.369
- MATSUNAGA, M. Potencial da floricultura brasileira. **Agroanalysis**. Rio de Janeiro, v.15, n.9, p.56, set. 1995.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, 1994. 350p.
- MULLER, G. A economia política do CAI. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 24, Lavras, 1986. **Anais...** Lavras: SOBER, 1986. p.347-367.
- NEVES, M.F. **Sistema agroindustrial citricola: um exemplo de quase integração no agribusiness brasileiro**. São Paulo: USP, 1995. 115p. (Dissertação de Mestrado em Administração).
- NOGUEIRA, K. Plantas e flores trazem clientes e lucros. **SuperHiper - Revista da associação Brasileira de supermercados**, São Paulo, v.22, n.251, p.60-69, jul. 1996.
- NORTH, D.C. Economic performance through time. **The American Economic Review**, Illinois, v.84, n.3, 1994. p.359-368.
- NORTH, D.C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge Press: Cambridge, 1993. 151p.
- OLIVETTI, M.P. de A.; TAKAES, M.; MATSUNAGA, M. Perfil da produção das principais flores de corte no estado de São Paulo. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.24, n.7, jul. p.34-54. 1994.

- SANTANA, A.C. **A dinâmica do complexo agroindustrial e o crescimento econômico no Brasil**. Viçosa: UFV, 1994. 302p. (Tese de Doutorado em Economia Rural)
- SANTANA, E. Nem tudo são rosas. **Revista Tecnológica**. São Paulo, v.22, n.251, p.18-24, out. 1997.
- SANTOS, R. da C. Cooperativa Agropecuária Holambra: uma organização em mudança. In: ZYLBERSZTAJN, D. **Estudos de caso em agribusiness: o processo de tomada de decisões em empresas brasileiras**. Porto Alegre: Ortiz, 1993. p.127-161.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic Institution of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985. 450p.
- WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, n.6, p. 269-296, June 1991.
- WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. New York: The Free Press, 1996. 429p.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. São Paulo: USP, 1995. 238p. ( Tese de Livre Docência em Administração )
- ZYLBERSZTAJN, D.; JANK, M. S.; KOOL, M.; SLUYS, T. **Holanda: um modelo de agribusiness**. São Paulo: USP, 1992. 95p.
- ZYLBERSZTAJN, D. P&D e a articulação do *agribusiness*. **Revista de Administração**. São Paulo, v.28, n.3, p. 73-78, jul./set. 1993.

---

## CAPÍTULO II - O COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DAS FLORES

### 1. RESUMO

O presente capítulo tem por objetivo descrever o Complexo Agroindustrial das Flores (CAF) no Brasil sob a ótica da *Commodity System Approach* (CSA). Mais especificamente, expor as potencialidades em forma dos agregados que o compõem. Baseado em pesquisa, o Complexo Agroindustrial das Flores do Brasil pode ser colocado através de agregados; o agregado I é formado pelos fornecedores de insumos. O agregado II, constituído pelos produtores rurais. E o agregado III, formado pelos leilões, supermercados, varejistas (floriculturas), funerárias e, finalmente, os consumidores. Pela análise do CAF, conclui-se que este é um complexo promissor face à diversidade de climas e solos, além da infinidade de espécies cultivadas e da estabilização da moeda. Existem limitações para o desenvolvimento que podem ser resolvidas através de uma melhor coordenação entre os agregados.

Palavras-chave: Flor, Complexo Agroindustrial de Flores, *Agribusiness*.

### 2. ABSTRACT

The present study had the objective of describing the "Agroindustrial Flowers Complex" (FAC) in Brazil under the light of the Commodity System Approach (CSA). More particularly, it evaluated the potentialities in terms of aggregates that it formed. Based on the research, the Agroindustrial Flowers Complex in Brazil could be categorized by different aggregates. Aggregate I was made up by the material suppliers. Aggregate II was constituted by the rural producers and aggregate III was formed by auctions, supermarkets, retailers, flowers and funeral shops, and finally by the consumers. Through analysis of Agroindustrial Flowers Complex, it was observed that the Complex was promising to diversity of climates, soils, besides innumerable cultivated species and economical stabilization. There existed limitations for the development that could be resolved through a better coordination among the aggregates.

Keywords: Flower, Agroindustrial Flowers Complex, *Agribusiness*.

### 3. INTRODUÇÃO

|| O desenvolvimento das organizações produtivas neste final de século se caracteriza pela busca constante de adequação às demandas atuais dos mercados

consumidores. O estreitamento do relacionamento “empresa - cliente” é atualmente potencializado por regras poderosas de mercado que, por muitas vezes, tem ultrapassado fronteiras, ideologias e a própria cultura de diversas nações. Esta realidade instiga o estudo das potencialidades das organizações produtivas de forma isolada ou em grupo (cadeia) frente as ameaças dos concorrentes mundiais e de modo especial na identificação de oportunidades do ambiente empresarial, visando, fundamentalmente, à sobrevivência e à manutenção da capacidade de atender às necessidades dos seus clientes.

Os reflexos deste movimento da economia mundial são observados em quase todos os setores da economia e a velocidade e competência com que esta realidade é assimilada pelas empresas constitui um diferencial que pode determinar a sua evolução ou exclusão no mercado. Em termos de *agribusiness*, as organizações que o compõem têm se desenvolvido de modo progressivo e representam atualmente considerável parcela das exportações de vários países e blocos econômicos. Para fazer frente à demanda mundial de alimento e fibras, as organizações desse setor estão se reestruturando em função das novas exigências mercadológicas, através do uso intensivo de novas tecnologias, tais como biotecnologia, estudos das oportunidades de mercados consumidores, entre outras, aos quais têm procurado se adequar de maneira a atuar de forma competitiva no mercado.

Em relação ao *agribusiness* brasileiro, este participa no mercado mundial como grande potência produtora e exportadora de diversos produtos. Atividades como cafeicultura, avicultura, citricultura, dentre outras, tem se destacado na pauta de exportações.

A produção de flores, face à biodiversidade existente e à amplitude de climas e solos, que possibilitam os cultivos bem diversificados, bem como a especificidade do produto e o mercado cativo, que esse apresenta, constitui enorme potencial no *agribusiness* brasileiro. A sua expansão ainda necessita vencer barreiras internas como a má distribuição de renda e o preconceito. Quando se trabalha com flores, o objetivo imediato é atingir a emoção das pessoas, de forma positiva, uma vez que as flores sempre estão relacionadas com a beleza e a suavidade. Atualmente o mercado interno de

flores sofre concorrência de produtos alternativos como bolsas, perfumes e chocolates, num sinal evidente de que há necessidade de se estruturar mais profissionalmente.

Embora existam barreiras e concorrentes, a potencialidade de “florir” o emocional do ser humano é enorme, desde que se trabalhe com criatividade nesse ramo do mercado. Neste sentido, uma visão desse mercado sob a ótica sistêmica é essencial para que se possa identificar e avaliar suas potencialidades e limitações.

#### - Objetivo

O presente capítulo tem por objetivo fazer descrição da Complexo Agroindustrial das Flores (CAF) do Brasil, mais especificamente:

- identificar as interfaces tecnologicamente diferenciadas;
- avaliar as potencialidades em termos de seus agregados.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

### ▷ 4.1 A COMPREENSÃO DO *AGRIBUSINESS*

O presente tópico tem a intenção de definir as duas bases teóricas que sustentam o conceito de *agribusiness*. Sendo assim, serão apresentadas duas tradições marcantes da literatura: a de *Commodity System Approach* (CSA) e de *filières*. O *agribusiness* é colocado de uma forma que possa ser tratado como uma complexa estrutura de contratos entre agentes produtivos. Serão expostas, portanto, as principais diferenças e os pontos de convergência, mas não serão aprofundados nenhum dos enfoques, pois não é o interesse central dessa pesquisa.

Segundo a literatura, o *agribusiness* tem suas origens a partir de duas diferentes correntes. Uma das correntes tem enfoque nos sistemas de *commodities* ou sistema de complexos agroindustriais - CSA (*Commodity System Approach*), que teve, em Harvard como pioneiros, os autores Davis e Goldberg (1957). A outra corrente que trata do *agribusiness* é baseada na escola francesa de organização industrial, de acordo com Lauret e Morvan, citado por Zylbersztajn (1995), os quais o introduziram através do conceito de Cadeia Agro-alimentar (*filière*). Os conceitos apresentados por estas duas

vertentes teóricas, apesar das diferenças de origem e de aporte teórico, possuem diversos pontos de convergência.

#### → 4.1.1 *COMMODITY SYSTEM APPROACH - CSA.*

Desde as publicações dos trabalhos de Davis e Goldberg (1957) e Goldberg (1968), as interações das indústrias de insumos, produção agropecuária, indústria de alimentos e sistema de distribuição não mais podem ser ignoradas. Assim como é sugerido por Araujo, Wedekin e Pinazza (1990) e Zylbersztajn (1995), a descrição e o estudo de sistemas agro-industriais são considerados como uma ótima ferramenta de gestão que tem ampla aplicabilidade, desde o desenho de políticas públicas, organizações de empresas, até a formulação de estratégias de cooperativas e de firmas.

Davis e Goldberg (1957) propuseram, através de seu trabalho seminal, o conceito de sistemas de complexos agroindustriais (*agribusiness*), dando origem a uma metodologia de análise, que muito tem sido utilizada por diversos autores no mundo inteiro. O sucesso desse novo conceito foi devido a diversos fatores, entre eles destacam-se a sua natureza aplicada e o sucesso das previsões de tendências indicadas. A proposta de Goldberg fundamenta o Programa de *Agribusiness* de Harvard onde a empresa deve perceber-se inserida em um sistema em que sua sobrevivência depende da saúde deste sistema, fundamentando esse enfoque na visão sistêmica, o que trouxe resultados positivos ao processo de planejamento estratégico das grandes corporações. A definição de CSA consiste no seguinte:

*“...engloba todos os participantes envolvidos na produção, processamento e marketing de um produto específico. Inclui o suprimento das fazendas, as fazendas, operações de estocagens, processamento, atacado e varejo envolvidos em um fluxo desde o insumo até o consumidor final. Inclui as instituições que afetam e coordenam os estágios sucessivos do fluxo do produto, tais como Governo, associações e mercados futuros.” (GOLDBERG, 1968)*

Segundo Goldberg (1968), o sistema agroindustrial do *agribusiness* é um conceito mais restrito, interessante para a análise de setores isolados, produtos isolados

tais como sistema agroindustrial da rosa, da soja, do trigo, entre outros. É uma análise por produto, envolvendo seu fluxo desde a pesquisa até o consumidor final. Este pioneiro método analítico utilizava a matriz de insumo-produto proposta por Leontieff.

Na verdade, como expõe Farina e Zylbersztajn (1994), a matriz de Leontieff representa uma análise da estrutura da economia com base no conceito de função de produção utilizando coeficientes fixos. A interpretação dos coeficientes fixos tem a ver com a inabilidade do modelo capturar ajustamentos de substituição de fatores induzidos ou por variações de preços ou mesmo por alguma alteração tecnológica. Apenas uma matriz alimentada recursivamente com informações poderia capturar tais aspectos dinâmicos.

Para tanto, em estudos posteriores, o aparato conceitual deixa de lado as bases na matriz de insumo-produto para se lastrearem em um novo paradigma, o da estrutura-conduta-desempenho da organização industrial, onde cada sistema é estudado em termos da sua lucratividade, estabilidade de preços, estratégia das corporações e adaptabilidade.

Goldberg (1968) enfatiza o seu estudo na visão sistêmica para o apoio às tomadas de decisões corporativas. As características específicas dos sistemas do *agribusiness* aumentam a demanda por estudos detalhados que enfatizem a compreensão do seu funcionamento. Além disso, o conhecimento sistêmico do *agribusiness* pode ser um importante instrumento nas mãos do tomador de decisão.

O conceito expresso pelos autores, embora não identifique o mecanismo de preços como o único coordenador do sistema, firma a idéia do funcionamento de um mercado competitivo onde a informação flui perfeitamente e os custos de transação são negligíveis. De certa forma, está implícito o papel do *auctioneer* (leiloeiro), que reorganiza os mercados trazendo-os ao novo equilíbrio após um choque. Consideram-se de grande importância os arranjos institucionais, representados por associações comerciais, *bureaus* (agências públicas), associações de diferentes naturezas, como importantes mecanismos de coordenação do sistema. Este se assemelha ao sistema de comercialização vigiada regido nos Leilões da Holanda e no Veiling da Cooperativa Agropecuária Holambra.

Assim como o papel das instituições, as relações contratuais são mencionadas como importantes mecanismos de coordenação, o que permite perceber a ligação entre o

CSA e a literatura de economia dos custos de transação. Assume-se a partir daí, que os contratos podem substituir a integração vertical. A respeito disto, o autor faz uma indagação: qual ou quais seriam os fatores que determinam o tamanho da firma, realizando uma apologia à teoria da firma de Coase e à literatura de Economia dos Custos de Transação, proposta por Williamson.

#### → 4.1.2 *FILIÈRES*

O conceito de *filière* é um produto da escola de economia industrial francesa que se aplica à seqüência de atividades que transformam uma *commodity* em um produto pronto para o consumidor final. Esse enfoque de cadeias não privilegia a variável preço no processo de coordenação do sistema e focaliza especialmente aspectos distributivos do produto industrial e variáveis estruturais. O conceito objetiva aproximar a visão de organização industrial das necessidades do tomador de decisões de políticas públicas. Definido por Morvan, em Zylbersztajn (1995:125), cadeia (*filières*):

*“é uma seqüência de operações que conduzem à produção de bens. Sua articulação é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidades ditadas pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros. As relações entre os agentes são de independência ou complementariedade e são determinadas por forças hierárquicas. Em diferentes níveis de análise, cadeia é um sistema mais ou menos capaz de assegurar sua própria transformação”.*

A gênese do conceito de *filière* é baseado na visão sistêmica, ou seja, na análise das relações inter-setoriais, que privilegia o estudo das relações de dependência dentro do sistema como um resultado da estrutura de mercado, podendo ainda considerar a dependência como resultado de ações de instituições, influenciadas por alguns grupos dominantes.

O enfoque mais tradicional de cadeias, por sua vez, considera três subsistemas: de produção, de transferência e de consumo. O primeiro engloba o estudo da indústria de insumos e produção agropastoril; o segundo focaliza a transformação industrial, estocagem e transporte; sendo que o terceiro permite o estudo das forças de mercado. O

sistema de *commodities* tende a focar o último subsistema como a força central que dá forma ao sistema de *agribusiness*. É possível considerar-se que diferentes cadeias possam competir entre si para suprir as necessidades dos consumidores.

Elementos dinâmicos vêm sendo tratados nesse enfoque francês. Conforme mencionado anteriormente, a variável tecnológica é importante, principalmente, quanto ao potencial de modificar o produto e, conseqüentemente, a própria estrutura dos mercados. Outro conceito dinâmico de cadeias tem a ver com a porosidade e instabilidade, ambos relacionados com as interações de cadeias de produtos diferentes. As fronteiras das cadeias podem modificar-se ao longo do tempo.

Em síntese, podem-se ressaltar os seguintes pontos, na tabela 01:

**TABELA 01: Características das Escolas Francesa e Harvardiana**

Características Marcantes	Filières Escola Francesa	CSA Escola Harvardiana
Enfoque da Literatura	- ênfase nas ações governamentais	- ênfase nas estratégias das corporações
Metodologia básica de Análise	- 'Table Economique' de Quesnais	- Matriz de insumo-produto de Leontieff e novo paradigma de estrutura-conduta-desempenho.
Tratamento à tecnologia	- Análise Shumpeteriana	- Visão Neo-Clássica
Metodologia Recente	- Na teoria geral dos sistemas, enfocando a porosidade e a instabilidade das cadeias relacionadas com a interação de cadeias de produtos diferentes, onde as fronteiras das cadeias se modificam ao longo do tempo.	- Estudos descritivos de sistemas de produtos específicos em <i>locus</i> geográfico determinado, ou seja, estudos de caso. - A coordenação é trabalhada de forma explícita.

\* Fonte: Adaptado de Mezzomo (1997)

#### 4.1.3 PONTOS CONVERGENTES E DIVERGENTES

Apesar das diferenças na origem dos conceitos de CSA e *filières*, ambos compartilham de vários elementos. Em ambas as correntes considera-se fundamental o sistema vertical de produção, tornando menos importante a distinção tradicional entre os setores agrícola, industrial e de serviços. Os dois conceitos partem da análise centrada no sistema produtivo de um produto específico, sendo assim, o nível de agregação utilizado

é diferente da análise tradicional da firma, onde por exemplo, raramente se trabalham com agregados econômicos, senão como apoio analítico.

A variável tecnológica recebe tratamento especial mas diferenciado em ambos os enfoques, assim como é citado por Zylbersztajn (1995:125). A literatura de cadeias caracteriza-se por uma análise *schumpeteriana* enquanto que o modelo de Harvard predomina uma visão neo-clássica.

Ambos os enfoques partem da análise da matriz de insumo-produto, entretanto, as cadeias enfocam e enfatizam a hierarquização e poder de mercado, portanto, aspectos distributivos. Por outro lado, o enfoque de cadeias analisa a dependência dentro do sistema como um resultado da estrutura de mercado ou de forças externas, tais como ações governamentais ou ações estratégicas das corporações associadas ao domínio de um nó estratégico da cadeia.

Os dois modelos consideram que a integração vertical é importante para explicar o mecanismo de coordenação ao nível sistêmico, porém, em nenhum dos modelos apresenta uma teoria explicativa dos determinantes do nível e da forma de coordenação vertical. De modo similar, ambos consideram o conceito de que a integração vertical e contratos são substitutos no provimento de ferramental para integração vertical, mas não sugerem uma teoria explicativa.

Tanto a teoria *harvardiana* quanto a francesa tratam da estratégia, sendo que nessa última o enfoque está mais voltado para ações governamentais, enquanto a teoria de Harvard, predominantemente, porém não exclusivamente, focaliza as estratégias das corporações. Em se tratando de uma análise mais detalhada de estratégia, ambos abordam de forma muito parecida o estudo de estratégia a nível de firma bem como estratégias a nível de sistemas. Ambos adotam mecanismos inter-dependentes e implicam que os mecanismos de coordenação sistêmicos podem ser desenvolvidos pelos agentes.

O grau de coordenação e a forma pela qual esta se materializa é uma importante diferença entre os dois enfoques. A literatura de cadeia considera as variáveis típicas da organização industrial, tais como as barreiras à entrada, porém, introduz complementarmente o conceito de controle estratégico de nós da cadeia. A dominação

da tecnologia é explorada, onde o nível de investimentos em P&D<sup>2</sup>, bem como o regime de propriedade intelectual, são aspectos institucionais de fundamental importância.

O consumidor final de produtos de uma cadeia agroalimentar que vem a ser o último sub-sistema, no enfoque de CSA, tende a ser o principal alvo analítico, destacando o crescente poder desse consumidor como elemento coordenador do sistema de produção e distribuição de alimentos. Por outro lado essa visão não é compartilhada pelos estudos com base no enfoque de *filières*.

Ambos os modelos compartilham de base analítica-sistêmica e enfatizam a variável tecnológica, como já expostos anteriormente. Sua gênese comum, baseada na importância da matriz de insumo-produto, enfatiza a importância das relações inter-setoriais e em segundo lugar explica a razão que levou a substituir a metodologia de análise insumo-produto pela metodologia de cunho mais descritivo. Isso tem muita relação com o aspecto da limitação da antiga metodologia em lidar com mudanças tecnológicas.

O *agribusiness* é considerado, por ambos os conceitos, sob a ótica sistêmica, avaliando as relações entre atores através de diferentes setores da economia, repensando a distinção tradicional entre o setor agrícola, industrial e de serviços. Outro importante ponto de tangência reside na consideração da participação fundamental das instituições, organizadas para darem suporte para as atividades produtivas. Diferentemente da visão neo-clássica tradicional, aqui as instituições não são vistas como elementos neutros com respeito à alocação dos recursos na economia, deixando claro mais um ponto de ligação entre os trabalhos de Goldberg e de *filières* com a economia dos custos de transação de Williamson.

Em síntese, os pontos de convergência entre as duas correntes são:

- Apresentam visão sistêmica na análise;
- Repensam a distinção tradicional entre setor agrícola, industrial e de serviços;
- Reforçam o processo produtivo, enquanto a seqüência depende das operações;

---

<sup>2</sup> O conceito de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) compreende desde a pesquisa fundamental ou básica, pesquisa aplicada até o desenvolvimento experimental. básica, pesquisa aplicada até o desenvolvimento experimental.

- Caráter descritivo sem depender dessa característica;
- Ressaltam a importância das instituições no suporte de atividades produtivas;
- A variável tecnológica é tratada em especial pelas duas correntes;
- Não existe, em ambas, uma teoria explicativa dos determinantes do nível e da forma de coordenação vertical;
- A base utilizada para exprimir a coordenação são as relações contratuais.

Tendo em mente as definições, diferenças e convergências referente aos dois pioneiros enfoques, ainda assim, é insuficiente para o uso sem distinção dos conceitos. Convém salientar que as literaturas tratam, sem muita preocupação, as especificidade dos conceitos. Os termos *agribusiness*, sistema, complexo e cadeia foram utilizados indistintamente no trabalho de Goldberg (1968), enquanto que o termo *Commodity System* foi traduzido de *filière* por Lauret, assim como é exposto por Farina e Zylbersztajn (1994). Porém, alguns autores brasileiros buscam padronizar o uso destas terminologias, como é o caso dos trabalhos de Batalha (1997) e Zylbersztajn, Farina e Santos (1993).

Para Batalha (1997), o sistema agroindustrial pode ser definido como o conjunto de atividades que ocorrem para a produção de produtos agroindustriais desde os insumos até a chegada do produto final aos consumidores. Este conceito não está associado a nenhuma matéria-prima agropecuária ou produto final específico. O termo *agribusiness* quando transcrito para o português deve vir acompanhado de um complemento delimitador, tal como *agribusiness* brasileiro.

O mesmo autor conceitua Complexo Agroindustrial o que tem como ponto de partida a matéria-prima de base. A arquitetura deste complexo agroindustrial seria regida pela matéria-prima de origem, segundo os diferentes processos industriais e comerciais até se transformar em diferentes produtos finais. Desta forma o Complexo Agroindustrial é composto por um conjunto de diversas cadeias de produção, pois estas são definidas a partir da identificação de um determinado produto final.

## 4.2 PANORAMA DO MERCADO DAS FLORES

### 4.2.1 MERCADO MUNDIAL

A Holanda é o maior produtor de flores do mundo. Isto ocorre em um país que apresenta uma área de apenas 45 mil Km<sup>2</sup> (300 quilômetros de norte a sul e 150 quilômetros de leste a oeste) e cerca de 15 milhões de habitantes. Estes fatores fazem com que as terras atinjam preços de 35 mil dólares o hectare, e a hora da mão-de-obra cerca de 30 dólares. Neste país, há 10 anos, 13% da população economicamente ativa se encontrava no meio rural, atualmente apenas 4% da população se encontra trabalhando nas áreas rurais.

A Holanda se caracteriza ainda por ser um dos maiores pontos comerciais de flores e plantas ornamentais do mundo. Este país realiza as transações em ambientes denominados de Veiling, que nada mais é que um sistema de leilão<sup>3</sup>. Este leilão funciona por meio de um relógio que indica o preço do produto e gira no sentido inverso ao das horas. O que vale é a velocidade de decisão pelo arremate do produto e não a disputa para ver quem dá mais. Neste local é concentrada a oferta e a procura do produto, tornando as transações mais transparentes tanto do ponto de vista da compra quanto do ponto de vista da venda.

O Veiling de Aalsmeer, localizado próximo a Amsterdã, foi criado por uma cooperativa de produtores. Esta cooperativa nasceu em 1968 a partir da fusão de duas pequenas associações que funcionavam na região de Aalsmeer desde a década de vinte. Os produtores holandeses de flores e plantas ornamentais, que utilizam o sistema Veiling, são obrigados a vender toda a produção nos leilões. Os leilões cobram em torno de 4% a 5% do valor das vendas como taxa de manutenção e administração.

Porém, os leilões holandeses estão enfrentando sérios problemas tais como tráfego de ônibus e carros que atrapalham o escoamento rápido dos produtos. Além disto, ano após ano, está crescendo a quantidade de flores que é comercializada fora dos

---

<sup>3</sup> A forma de transação que ocorre no sistema de Leilão foi mais detalhado no item 6.2 do capítulo III desta dissertação, que trata do Veiling da Holambra no Brasil.

leilões, principalmente por produtores que deveriam vender toda a produção no leilão. Este fato é bom para os produtores e para os consumidores, mas é ruim para os leilões.

Outro fato que caracteriza a falta de confiança neste sistema de comercialização, na Holanda, ocorreu há alguns anos atrás. Houve a intenção de se criar barreiras à comercialização de produtos importados nos Veilings holandeses. Entretanto, uma movimentação por parte dos importadores logo criou um leilão específico para produtos importados. Este leilão estava dando tão certo que os Veilings acabaram se abrindo novamente para os produtos importados.

Neste pequeno país, em 1985 existiam cerca de 25.000 atravessadores, enquanto que, em 1995, existiam apenas 1.300. Para o ano 2010 existe uma estimativa de que esta concentração atinja a marca de apenas 15 atravessadores. Atualmente existem 4 grandes redes varejistas (supermercados) que são responsáveis por cerca de 72% do total de vendas, caracterizando a crescente concentração de mercado no agregado da distribuição, favorecido pelas baixas margens de lucro deste. As margens de lucro no mercado holandês são divididas da seguinte forma: 4% para os varejistas, 7% para a indústria de alimentos e 11% para as fazendas produtoras.

Na Bélgica, os produtores se encontram divididos em dois grupos e cada qual com leilão de comercialização próprio. Pelo fato de existirem dois leilões em um país tão pequeno, a oferta de produtos acaba sendo maior que a procura, forçando os produtores a buscarem leilões da Holanda ou mesmo comercializar os produtos diretamente com os varejistas. No Japão, existe um leilão funcionando muito bem, acredita-se que deva ser pelo seu pequeno porte. Na Austrália existiu a tentativa de se implantar um leilão, porém, esta não obteve muito sucesso devido, principalmente, às longas distâncias e altos custos de frete.

O mercado mundial de flores, incluindo o Veiling de Aalsmeer, movimenta cerca de US\$ 35 bilhões, de acordo com Griffin (1995). Já o mercado norte americano, segundo Langhans *et al.* (1987), movimentou em 1985 cerca de US\$ 1,35 bilhões. De acordo com Almeida e Aki (1995), os países que mais exportam flores e plantas ornamentais, em relação ao total movimentado no mercado mundial, são: Holanda (53 %), Colômbia (13 %), Itália (8 %), Israel (6,5 %), Estados Unidos (3,4 %), Brasil

(0,25%), entre outros. Isto, demonstra o potencial que este complexo agroindustrial possui no *Agribusiness* brasileiro.

### 4.2.3 MERCADO BRASILEIRO

As flores foram introduzidas no Brasil há muito tempo. Não há uma data precisa. O pioneirismo do cultivo em escala comercial, deveu-se à colônia portuguesa, cuja produção atingia o mercado em datas comemorativas, ou seja, em épocas de maior demanda como o Dia das Mães, dos Namorados, Finados e Natal. Com o passar do tempo, outros fluxos migratórios como os alemães, italianos, holandeses e japoneses também contribuíram para o crescimento e organização desse setor, assim como comentam Almeida e Aki (1995).

Até meados da década de 60, segundo Castro *et al.* (1992), o cultivo de flores era uma atividade amadora e pouco desenvolvida. Esta existia, principalmente, porque era conduzida como uma atividade paralela a outras lavouras. A concentração se dava nas grandes cidades e capitais do Sul e Sudeste do país, enquanto que no interior prevalecia a troca de plantas entre as pessoas.

Em 5 de junho de 1948, o país foi marcado por um impulso organizacional no setor, devido à criação da Cooperativa Agropecuária Holambra, por imigrantes holandeses. Já em 1969, registrou-se a inauguração do Mercado de Flores na Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP). Em 1972 a floricultura brasileira foi impulsionada de modo muito positivo, através da livre iniciativa, que uniu os produtores paulistas numa fase crítica da produção de flores: a comercialização.

A partir desta época foi dada uma maior atenção à comercialização do CAF brasileiro. A primeira constatação disto foi a instalação do Veiling, que aconteceu em 1989, caracterizando um sistema de comercialização moderno e transparente, na Cooperativa Agropecuária Holambra. Em 1992, criaram a Associação Central de Produtores de Flores e Plantas Ornamentais do Estado de São Paulo (ACPF) e, em 1993, o Ministério da Agricultura e Reforma Agrária, lançou um programa específico para apoiar a produção e a exportação de frutas, hortaliças, flores e plantas ornamentais: a FRUPEX. Em agosto de 1993 foi fundada, então, em Campinas, o Mercado Permanente

de Flores dentro da Central de Abastecimento S.A. (CEASA). Mais recentemente em Belo Horizonte, dentro da CEASA/BH, surgiu um mercado específico para flores e plantas ornamentais. Em 1997, foi criado um local de comercialização em Ribeirão Preto. A Holambra, no final de abril de 1997, inaugurou um sistema totalmente eletrônico de leilão, com intuito de facilitar a compra. Estas informações são encontradas nos trabalhos de Castro et al., (1992); Gatti, (1991); Santos, (1993); Olivetti et al., (1994); Aki, 1995; Holambra..., (1997,a); Coelho, (1997) e através das entrevistas realizadas pelo autor junto a estes órgãos.

Ficou caracterizada, assim, a importância que o agregado da distribuição tem para a coordenação do CAF, porque, ele encontra-se em contato direto com os consumidores. Logo, é este agregado que irá passar as informações para os agregados de produção e de fornecimento, que estão logo atrás no fluxo da cadeia. Para tanto, a estruturação do agregado de comercialização dentro deste complexo agroindustrial, foi de suma importância para que ocorresse um desenvolvimento sistematizado.

Face a este desenvolvimento sistematizado, fica claro o crescimento de 25% que apresentou a floricultura brasileira neste início de década. Almeida e Aki (1995), que citaram este percentual, acrescentam que, apesar do surgimento desses centros de comercialização, o setor ainda apresenta uma dificuldade de estruturação. Porém, esta dificuldade é compensada pelo grande interesse de empresários de outros setores em aproveitar as oportunidades dessa área de negócios.

O CAF, para Matsunaga (1995), movimentou em 1995, no varejo de São Paulo, algo em torno de US\$ 500 milhões. Já Almeida e Aki (1995) estimaram que a movimentação no varejo do Brasil é algo em torno de US\$700 a 800 milhões anualmente, volume de movimentação financeira semelhante ao de mercados internos como de livros, de brinquedos e, mesmo, de margarinas. Coelho (1997) comenta que a Cooperativa Holambra estima para o ano de 1997 a movimentação na ponta desta cadeia de US\$1,1 milhões.

Antigamente, o comércio de flores se restringia a épocas que apresentavam datas comemorativas tais como Páscoa, Dia das Mães, Finados e festas de fim de ano. Entretanto, há um aumento calculado em até sete vezes na demanda por flores e plantas ornamentais, de acordo com Arruda, Matsunaga e Valero Neto (1996). Atualmente, mais

datas fortes foram inseridas no calendário: Dia Internacional da Mulher, Dia dos Namorados, Dia dos Avós, Dia dos Pais, Dia das Secretárias, Dia da Amante, etc.

Para se ter uma idéia da representatividade de cada estrutura de comercialização, em volume de movimentação, sabe-se que a CEASA/Campinas apresenta uma movimentação estimada de aproximadamente R\$ 60 milhões por ano (CEASA/Campinas..., 1995), enquanto a Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP) movimentou, em 1990, cerca de US\$ 200 milhões anuais, de acordo com Olivetti, Takaes e Matsunaga (1994). A Holambra, por sua vez, faturou, em 1996, US\$ 72 milhões com flores e plantas ornamentais, 11% mais que o ano anterior, de acordo com Aki, citado por Gonçalves (1996).

Uma análise dos números acima apresentados é o cálculo do fator que representa o valor agregado na distribuição do produto. Este fator é obtido a partir da relação entre a movimentação varejista e a movimentação da comercialização nos pólos distribuidores. Para o ano de 1995, o numerador é de US\$ 700 mil e o denominador é de US\$ 220 milhões, (fornecido pelo Ibraflor em Oliveira, 1996). Sendo assim o fator para o ano em questão foi de aproximadamente 3,5 que representa o valor agregado na distribuição do produto. Um fator elevado, quando comparado com o fator holandês (2,5), citado por Griffin (1995).

A análise feita anteriormente, com base nas movimentações do varejo e nas estruturas de comercialização, permite inferir que diminuindo relativamente os ganhos do agregado da distribuição, pode-se aumentar a produção de flores em nível nacional. Porém, seguindo uma outra vertente de análise, pode-se também incrementar a demanda, através da conscientização dos consumidores, por meio de programas e campanhas promocionais ligados aos produtos e serviços oferecidos, por exemplo.

Sendo assim, a busca por novos consumidores e, principalmente, consumidores mais fiéis, torna-se um ponto essencial. Isto é ainda reforçado pelos dados de consumo per capita no Brasil. Segundo vários autores, entre eles Matsunaga (1995), Almeida e Aki (1995) e CEASA/Campinas... (1995) e Bongers (1995,a), o consumo de flores e plantas ornamentais se situa em torno de US\$ 4,00 por habitante/ano, o que é considerado muito baixo quando se compara com a Argentina que é de US\$ 25,00. Por outro lado, ao atentar para países que apresentam padrões mais avançados de

distribuição e produção, possuem um consumo muito mais elevado tais como na Europa (US\$ 135,00) e no Japão (US\$ 180,00). Isto mostra a defasagem em que se encontra a demanda no Brasil.

Com base nos dados expostos, fica evidente que o CAF brasileiro carece de uma melhor organização. Para tanto, no intuito de se organizarem melhor os mercados distribuidores, as associações de produtores estão tomando iniciativas para reverter esse quadro. Yamauchi, da Associação Central dos Produtores de Flores (ACPF), citado em CEASA/Campinas... (1995), analisa que parcerias com a iniciativa privada estão tornando viáveis diversos projetos de apoio de produtores de hortifrutigranjeiros e de flores.

Outra forma de organização da distribuição é encontrada em Produtor... (1995), que diz respeito à Companhia Central de Abastecimento e Flores (Centralflores). Esta central de abastecimento criou uma nova concepção de comercialização de produtos. O objetivo é o da colocação do produto no mercado de forma que seus associados reduzam os custos dos atravessadores e, por sua vez, os preços dos produtos, ou seja, realizar vendas diretas do produtor ao comércio varejista do ramo.

Uma iniciativa de organização sistêmica partida dos Estados de São Paulo e Santa Catarina, com o intuito de atingir a todos os agregados componentes do CAF em seus respectivos Estados, diz respeito às Câmaras Setoriais, São Paulo (1996), com o objetivo de ser um fórum de debates, onde todos os participantes deste complexo agroindustrial se reúnem e discutem temas de interesse geral para o desenvolvimento do setor. Entre os participantes estão, além de produtores e distribuidores, também representantes de instituições de pesquisa, órgãos estaduais e federais e entidade fornecedora de crédito. A Câmara Setorial de Flores e Plantas Ornamentais conta com cinco grupos de trabalho: crédito agrícola, setor fiscal e tributário; desenvolvimento tecnológico e capacitação profissional.

## **5. METODOLOGIA**

No presente capítulo procurou-se analisar o Complexo Agroindustrial das Flores (CAF), compreendendo e identificando suas interfaces tecnologicamente diferenciadas. Para tanto, foi construído um modelo do fluxo do produto dentro do CAF. Foi feita, ainda, a avaliação das potencialidades dos agregados fornecimento, produção e distribuição.

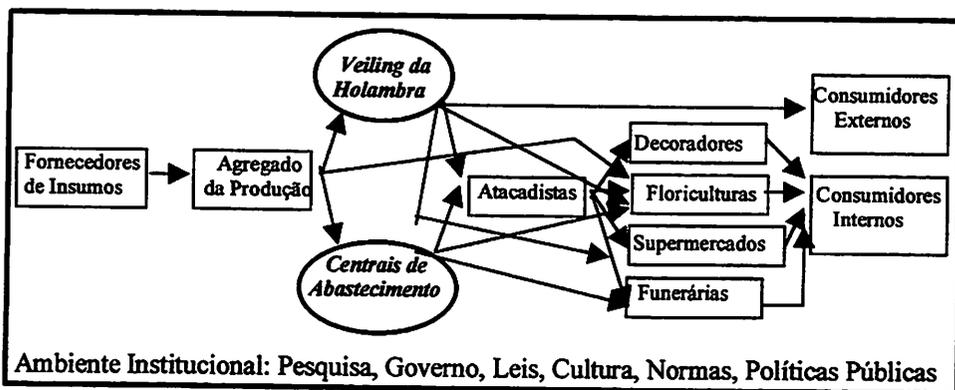
Inicialmente a pesquisa se classificou como documental (Godoy, 1995) e, posteriormente, com base na classificação apresentada por Gil (1995) e Mattar (1994), a presente descrição classifica-se como conclusiva descritiva, uma vez que possui os objetivos bem definidos. A natureza das variáveis levantadas foi do tipo qualitativa e o objeto de estudo foi o Complexo Agroindustrial das Flores na forma de seus agregados.

Foram utilizados dados secundários, complementando com dados primários. Os dados secundários foram coletados junto às literaturas, associações, instituições de pesquisa e universidades envolvidas no CAF. Os dados primários foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas. A análise foi descritiva e a descrição foi embasada nas duas diferentes correntes que regem a teoria de *agribusiness*.

## **6. O COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DAS FLORES DO BRASIL**

A partir deste tópico foi trabalhado o complexo agroindustrial das flores na forma de seus componentes agregados, baseado na visão sistêmica da teoria de complexos agroindustriais. Sendo assim tem-se os fornecedores de insumos (Agregado I), os produtores rurais (Agregado II) e os distribuidores atacadistas e varejistas (Agregado III).

Na figura 01, é proposta uma representação tentativa do fluxograma do CAF do Brasil, que facilitará a compreensão do funcionamento, tornando a análise mais sistemática.



**FIGURA 01: Fluxograma do Complexo Agroindustrial das Flores do Brasil.**

O ambiente institucional influencia todos os atores do CAF, desde o fornecimento de insumos até os consumidores finais. O agregado dos fornecedores de insumos é formado por grandes laboratórios multinacionais e nacionais além de empresas fornecedoras de mudas. Este primeiro agregado possui uma estreita relação com o agregado da produção.

As ligações do agregado da produção com o da distribuição ocorrem por vias diretas com floriculturas<sup>4</sup> e, na grande maioria das transações, via estruturas de comercialização, dentre elas o Veiling da Holambra e as Centrais de Abastecimento. Estas estruturas são instituições responsáveis pela venda dos produtos aos distribuidores, porém, cada uma possui normas e regras próprias. Sendo assim, caracterizada pela oferta de produtos de qualidade, o Veiling não apresenta ligação com as funerárias, mas por outro lado consegue realizar transações com os supermercados e o mercado externo.

## 6.1 AGREGADO I - FORNECEDORES

Sabe-se que este agregado é extremamente importante para que o sistema funcione eficientemente. A produção de qualquer espécie de flores ou plantas

<sup>4</sup> Estabelecimento comercial varejista, dedicado à venda de flores e algumas plantas ornamentais. Trabalha com a criatividade para vender arranjos e buquês tem como mercado alvo o consumidor final.

ornamentais demanda um controle sanitário rigoroso, bem como aplicações de fertilizantes, corretivos, irrigação entre outros insumos. Quanto ao fornecimento de mudas, a Rosêlandia é uma empresa que já se consolidou no mercado de fornecimento de mudas e melhoramento genético da espécie de flor rosa (*Rosa sp*), desenvolvendo variedades novas em parceria com produtores dos EUA, França e Alemanha, assim como expõe Pegorin (1996).

Investimentos em tecnologia e intercâmbio científico entre produtores nacionais e estrangeiros estão auxiliando o Brasil a desenvolver novas variedades de flores. O laboratório da Associação de Floricultores da Região da Dutra (SP), em convênio com o governo japonês, está desenvolvendo uma variedade de orquídea nativa com o objetivo de comercialização.

O uso de novas tecnologias tem aumentado a produtividade, esta mudança está atraindo empresas fornecedoras dos EUA e da Holanda, em especial, as de melhoramento genético e propagação, beneficiadas pela lei de propriedade intelectual.

Ainda com relação à lei de propriedade intelectual, quanto ao fornecimento, já ocorre uma movimentação no sentido da cobrança de *royalty*, proveniente das patentes destes produtos. Isto ocorre porque está aumentando a procura por variedades novas, já bem difundidas no exterior.

Existe, entretanto, um descaso deste agregado no que diz respeito à condução sistêmica, bem como uma ausência de pesquisas para os produtos do CAF e, principalmente, a ausência nas reuniões da Câmara Setorial.

## 6.2 AGREGADO II - PRODUÇÃO

No Brasil, de acordo com Santana (1997), a área de produção de flores e plantas ornamentais é de 4.500 hectares (ha), deste total cerca de 710 ha são de área com estufas. Na área total são cultivadas aproximadamente 400 espécies e 2 mil variedades florais. Dados do diagnóstico do IBRAFLOR (1997), as três espécies mais comercializadas, em 1996, no país foram as rosas, os crisântemos em maços e as violetas. Juntas, estas espécies representam cerca de 50 % do mercado.

A atividade da produção de flores possibilita, segundo Bongers (1995,b), múltiplas formas de exploração e diversidade de cultivo que podem ser: produção de flores de corte, produção de flores e plantas envasadas, produção de folhagens, plantas de interior e viveiros de produção de mudas (jardins).

Este agregado do CAF caracteriza-se por ser uma atividade de pequenos produtores. Como qualquer atividade hortícola, é mais refinada, mais técnica e exige uma maior capacitação tanto de seus gestores como da mão-de-obra responsável. Necessita de um razoável investimento de capital, emprega em torno de 15 pessoas por hectare e possui ciclo rápido de produção.

Convém mencionar a necessidade de um eficiente sistema de produção, armazenamento e comercialização. No entanto, esta atividade econômica gera uma grande rentabilidade por área cultivada e retorno rápido do capital empregado. Para se ter uma idéia, Yamauchi na CEASA/Campinas...(1995) comenta que a rentabilidade, média anual, de uma área de um hectare de flores varia entre US\$ 90 mil e US\$ 150 mil, enquanto que, se esse mesmo hectare for desenvolvido uma atividade como fruticultura resultará em uma rentabilidade variando entre US\$ 30 mil e US\$ 90 mil. Com base nestas premissas, pode-se arriscar a afirmativa de que a floricultura se constitui na forma mais adiantada da evolução agrícola, utilizando de alto grau de tecnologia, portanto, se apresentando altamente competitiva.

Porém, Matsunaga (1995) salienta que a sazonalidade da produção de flores acarreta um problema de comercialização. Desta forma, é clara a necessidade de estufas climatizadas para viabilizar uma produção contínua, de forma a uniformizar a oferta de produto que, como resultado, refletiria em uma demanda permanente no mercado. Além disso, é crescente a necessidade de os produtores se organizem de forma, entre outros trabalhos, a compartilharem de tecnologias, definirem estratégias e, principalmente, conquistar novos mercados, pois a produção de flores no Brasil está pouco estruturada, o Estado de São Paulo já demonstra ações nessa direção.

No intuito de se organizarem, em 1992, os produtores criaram a Associação Central de Produtores de Flores e Plantas Ornamentais do Estado de São Paulo (ACPF), a qual foi criada com o objetivo de buscar uma maior qualificação e desenvolvimento do complexo, assim como expõem Almeida e Aki (1995). No mesmo ano da criação da

ACPF, buscou-se a isenção de ICMS sobre as mudas e o governo cedeu. Mais recentemente, em *Planta...* (1996), foi publicada mais uma vitória por parte desta associação, quando por mais uma vez conseguiu a isenção do ICMS, porém desta vez a isenção foi mais ampla, ou seja, sobre compra ou venda de produtos como plantas ornamentais.

Em 1994 foi criada a TROPIFLORA - Associação dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais do Nordeste, inicialmente com 12 associados e área de cultivo de 13 ha. Um grande avanço organizacional para este agregado, ainda mais em se tratando de uma região tão carente como o nordeste.

Outros indícios de organização do agregado de produção, no estado de São Paulo, diz respeito às exposições que têm o intuito de divulgar e comercializar seus produtos. A EXPOFLORA, realizada no recinto de exposição da Holambra, é a mais tradicional do ramo e, no ano de 1996, completou a sua 15ª versão. Para a festa foi preparado o lançamento de 60 variedades de flores e plantas ornamentais, assim como expõe Gonçalves (1996). Também marcando o início da primavera, acontece a 5ª Exposição de Flores e Plantas Ornamentais em Arujá, a 16ª Festa de Flores e Morangos de Atibaia. A Festa da Primavera, em Cotia, promovido pela Roselândia, de acordo com Pegorin (1996).

Para uma melhor compreensão deste agregado da produção do CAF do Brasil, procuraram-se levantar as principais regiões produtoras. De acordo com Almeida e Aki (1995) e Matsunaga (1995), o estado de São Paulo detém cerca de 80% da produção do país, somente a Holambra é responsável por 40% da produção nacional (Bridi, 1996). Seguem-se a ele, os Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Pernambuco, Paraná, Goiás e Bahia. Nos demais Estados, a floricultura é pouco desenvolvida, com o mercado movimentando-se com produtos provenientes de outras regiões.

Existe no Estado de São Paulo cerca de dois mil produtores dedicados à produção de flores e plantas ornamentais, assim como é comentado em *Planta...* (1996). Neste Estado, existem duas regiões produtoras que se despontam no CAF. As regiões de Holambra e Campinas que se dedicam ao cultivo de uma centena de variedades e mais de duzentos espécies. A aptidão da região está na produção de flores de corte, de clima

quente em vasos, crisântemos de corte e plantas de interior. A outra região produtora se encontra em Atibaia, Bragança Paulista e Ibiúna apresentando a produção de flores de clima frio em vasos e de corte, crisântemos em vasos e plantas de jardim.

Com relação a Minas Gerais e Espírito Santo, o cadastro da AMIFLOR (Associação Mineira de Floricultura, 1996) apresentou 178 produtores que se dedicam à produção de flores. Em Minas Gerais se destacam na produção de rosas de corte as regiões de Barbacena, Munhoz e Antônio Carlos. As regiões de Senador Amaral e Andradas estão recebendo muitos produtores de flores paulistas, na sua grande maioria produtores da Holambra, que estão ampliando seus horizontes. Esta região foi escolhida devido ao clima e à altitude.

Uma das grandes empresas localizada em Minas Gerais era a Brazil Flowers, que se dedicava à produção de rosas. Ela foi fundada por um alemão, no início da década de 80, com o intuito de exportar apenas na primavera. O contrato de exportação, com quantidade e qualidade pré-estabelecida, exigia a exclusividade de entrega no exterior para uma empresa alemã. Adotou-se a estratégia de coincidir a melhor época para se produzir no Brasil com os períodos de melhores preços na Europa, resultado das baixas temperaturas e baixas produções. O mercado interno era buscado durante o ano todo, pois sempre existia excedente de produção, devido a motivos de quantidade e de qualidade do produto.

A falência da Brazil Flowers ocorreu em março de 1996, desempregando mais de 500 pessoas. A empresa era composta por duas fazendas, a Campo Alegre com 100 estufas e a Barreiro com 50 estufas. Em agosto de 1996, de acordo com Lara (1997), 100 pessoas, entre elas ex-funcionários, fundaram a Cooperflores - Cooperativa de Trabalho de Agricultura de Antonio Carlos Ltda. Atualmente a Cooperflores assumiu 75 estufas da fazenda Campo Alegre que conta com 1,1 milhão de roseiras e 32 variedades, isto tudo com a autorização judicial.

Barbacena, Antonio Carlos, Alfredo de Vasconcelos e Ressaquinha são cidades que foram influenciadas pela falência da Brazil Flowers, pois os 500 funcionários viviam nestas cidades da região. Porém esta empresa, antes de falir, fomentou indiretamente o desenvolvimento da região como produtora de rosas. Isto por causa do alto índice de rotatividade dos funcionários, aliado aos treinamentos que eram oferecidos dentro da

empresa. Para se ter uma idéia do tamanho da região produtora de rosas de Barbacena, as três cidades em 1997 apresentavam 33 produtores, com 4 milhões de pés e produção anual de aproximadamente 96 milhões de botões.

No Rio de Janeiro se destacam os municípios de Petrópolis e Teresópolis, dentre outros, na produção de plantas ornamentais de origem tropical (antúrios, orquídeas, dracenas e outras folhagens).

O Estado do Rio Grande do Sul possui grande parte de sua produção concentrada em 11 municípios. Existem duas categorias principais de cultivo de flores naquela região: flores de corte (crisântemo, rosa, *gypsophila*, cravo e flores campestres) e plantas para jardim.

Nos Estados de Santa Catarina e Paraná, a floricultura está concentrada nas regiões circunvizinhas a suas capitais.

O agregado da produção no Nordeste, segundo Costa (1995), possui um grande potencial para a produção de flores, com possibilidade em atender demanda de folhagens tropicais como palmeiras, dracenas, cordilines e outras. A partir de dados da TROPIFLORA, as espécies mais procuradas e com potencial de exploração são as *Heliconias (caribaea, rostrata, wagneriana, episcopalis e psittacorum)*, Alpinias, Bastão do Imperador (*Etringera elatior* e coral: *Renanthera* sp) além do *Zingiber spectabilis* (sorvete). Nesta região existem atacadistas que comercializam flores provenientes da Holambra e que também se dedicam à produção.

Fortaleza possui um núcleo de Flores tropicais na região do Crato. Um dos maiores produtores de copo de leite do Brasil se encontra na serra próxima àquela capital. Em Alagoas, foi criada a Associação dos Produtores de Plantas e Flores Ornamentais (AFLORAL). Em Pernambuco uma associação de produtores de plantas ornamentais e flores se dedicam ao cultivo de plantas temperadas e tropicais. No sul da Bahia existem trabalhos da secretaria de agricultura com o intuito de organizar a produção.

Generalizando, no complexo agroindustrial de flores brasileiro, coexistem pequenos produtores com uma grande variedade de espécies e grandes produtores com poucas linhas de produção. A tecnologia não é homogênea e de ponta, implicando num capital inicial razoável, o que facilita a entrada de novos produtores.

## - Algumas Culturas do CAF

A seguir são expostas informações a respeito de aspectos técnicos e econômicos referentes às três das espécies cultivadas mais importantes, economicamente, no Brasil:

### . ROSA (*Rosa spp.*)

A rosa é uma das culturas mais tradicionais no CAF, sendo a flor mais comercializada no mercado interno e externo. A introdução dessa cultura no Brasil foi realizada pelos portugueses há, aproximadamente, 30 anos atrás no estado de São Paulo. O estado de São Paulo já foi o maior produtor atingindo a marca de 30 milhões de dúzias em 1976, de acordo com Matsunaga, Okuyama e Bessa Jr. (1995).

Através de trabalhos mais recentes, sabe-se que São Paulo, em 1991, produziu cerca de 4,8 milhões de dúzias, de acordo com Matsunaga, Okuyama e Bessa Jr. (1995) e, surpreendentemente, baseando-se em dados do Cadastro de produtores da Amiflor (Associação Mineira de Floricultura, 1996), o estado de Minas Gerais apresentou uma produção de 9.570.120 dúzias em 1995. Despontando, a região de Barbacena, como um grande pólo produtor dessa cultura, favorecido pelo excelente clima que aquela região apresenta. Porém, em 1996, a quantidade produzida regrediu devido à falência da empresa Brasil Flowers. Sabe-se que o mercado do Rio de Janeiro também possui produtores desta cultura, mas não existem dados publicados ainda.

A produção de rosas se caracteriza por não exigir grandes áreas, contrastando com a necessidade de um alto grau de tecnologia e uma demanda muito grande por mão-de-obra. Esta espécie pode ser cultivada de duas formas diferentes de sistema: em estufa ou no campo. As rosas de campo são mais susceptíveis a doenças e plantas daninhas, pois nesse sistema a cultura se encontraria em contato direto com a adversidade climática. Desse modo, é alta a demanda por defensivos e mão-de-obra, além de o produto final não apresentar uniformidade no padrão de qualidade.

Na produção em estufa, apesar de elevado investimento inicial, as variações climáticas estão mais controladas. Desta forma, os gastos com defensivos são menores e o produto final apresenta uma uniformidade de padrão de qualidade.

Existe um preconceito em se cultivar rosas por estarem ocupando área que poderia estar sendo usada para se produzir alimentos. Esta é uma visão muito restrita do *agribusiness* brasileiro, pois em apenas um hectare geram-se até vinte empregos.

Portanto ao ingressar na produção, o empreendedor deve atentar para os custos e realizar um estudo de mercado. Em razão dos riscos da atividade, alguns produtores de rosa também são produtores de outras flores, sendo comum encontrar a branquinha (*Gypsophila*) associada à cultura.

Matsunaga, Okuyama e Bessa Jr. (1995) estimaram os custos de produção para rosas na região de Atibaia, concluindo que, dependendo da produtividade, o custo varia entre R\$ 0,52/dz e R\$ 1,05/dz. Ao ser comparado com preços médios praticados nos mercados, esta cultura apresenta uma boa rentabilidade ao longo do ano (cabo longo, R\$ 1,86, cabo médio, R\$ 1,35, cabo curto R\$ 1,19. CEAGESP - Folha de São Paulo/dinheiro de 03/03/98).

#### . **CRISÂNTEMO** (*Chrysanthemum spp.*)

No Brasil são cultivadas mais de 60 variedades, das quais 1/3 são amarelas. Uma das particularidades da cultura diz respeito à resposta a diferentes tipos de fotoperíodos (comprimento do dia) na indução floral.

O crisântemo é uma planta de dia curto, florescendo naturalmente no inverno, entretanto para que se tenha produção na época de verão, é necessário utilizar técnicas de escurecimento para a indução floral. A prática de simulação do prolongamento da noite é realizada por meio de coberturas com plástico preto, durante treze horas por dia, até que os botões florais comecem a mostrar cor. A prática de iluminação das estufas, na fase inicial da cultura, através da utilização de lâmpadas por períodos durante a noite, tem por objetivo estimular o crescimento vegetativo.

Ishimoto, Martins e Graziano (1995) elaborou estudo a respeito do custo de produção da cultura do crisântemo de corte, concluindo em US\$ 2,83 o pacote. A Associação de Produtores de Flores e Plantas Ornamentais de Atibaia - PROFLO, com trabalho semelhante, estimou o custo de produção do crisântemo de corte em US\$ 2,70 por pacote. Miranda, Matsunaga e Okuyama (1994) trabalharam a cultura de forma mais detalhada: para o ciclo de verão, US\$ 2,31 e para o ciclo de inverno, US\$ 1,53 por

pacote. O preço médio na CEAGESP é de R\$ 5,01 a R\$ 14,00, dependendo da variedade e da época.

Arruda, Matsumaga e Valero Neto (1996) determinaram o custo de produção do vaso de crisântemo em U\$S 0,97. Ao analisarem os dados coletados, chegaram à conclusão de que 80% dos gastos foram provenientes do custo das mudas, vasos de cerâmica e hormônios. Quando são adicionados os custos fixos, este custo atinge U\$S 1,24 por vaso, porém não inclui a remuneração do proprietário. O preço na CEAGESP varia em torno de R\$ 3,00, dependendo da variedade e da época.

#### . GYPSOPHILA (*Gypsophila elegans* e *Gypsophila paniculata*)

A *gypsophila* é uma planta herbácea de duração anual, sendo seu produto final uma flor de corte. É conhecida no mercado como branquinha ou mosquitinho. As variedades mais cultivadas são a Bristol Fairly e a Golan. Esta flor é muito utilizada na composição de arranjos florais, buquês e também é comumente encontrada como flor seca.

Esta cultura tem um papel importante dentro do CAF, pois os produtores, ao definirem diversificar a produção e ampliar a renda, dão-lhe preferência. Isto porque se consegue ainda maximizar o uso dos recursos já existentes na propriedade, tais como sistema de irrigação, adubação e de pulverização de defensivos, e mesmo mão-de-obra, além do produtor conseguir comercializá-lo junto com as outras flores já produzidas na propriedade.

Uma característica da produção é que o plantio pode ser realizado em qualquer época do ano, bastando tomar os devidos cuidados na época do frio. As mudas podem ser adquiridas a U\$S 0,15 a U\$S 0,20 a unidade, dependendo da quantidade. Após três meses do plantio, as hastes já podem ser cortadas, com mais 90 dias já é possível proceder o segundo corte, atingindo até cinco cortes em períodos de aproximadamente 90 dias de intervalo. Os cortes em plantas de lotes de mesma época de plantio costumam durar 5 dias. Deve-se atentar para as baixas produtividades quando ocorrem problemas fitossanitários, nos últimos cortes e nos cortes realizados em plantas que sofreram com o frio.

O investimento inicial nesta cultura é relativamente baixo, partindo do princípio de que se está diversificando a propriedade. Mesmo para quem pretende iniciar o cultivo, sem possuir qualquer outro tipo de cultura instalada, o investimento é relativamente baixo quando comparado com o exigido em outras culturas do *agribusiness* do Brasil.

A produção alcançada por uma estufa de *gypsophila* é de até 3.500 maços de 250 gramas, quando se utiliza tecnologia, de acordo com trabalho realizado por Matsunaga, Arruda, Bessa Jr. e Olivetti (1995). O custo de produção varia de R\$ 0,93 e R\$ 1,13 dependendo da produtividade (2500 e 3000 maços por estufa respectivamente). Há preços que oscilam de R\$ 1,00 atingindo até R\$ 7,00 em determinadas épocas do ano, tendo preço médio de R\$ 3,00.

### **6.3 AGREGADO III - DISTRIBUIÇÃO**

Com a pretensão de sistematizar a compreensão do agregado da distribuição, dividiu-se a comercialização em atacadista e varejista.

#### **6.3.1 DISTRIBUIÇÃO ATACADISTA**

O estado de São Paulo apresenta uma distribuição atacadista bastante dinâmica e evoluída destes produtos. Esta característica da comercialização se verifica em função da concentração de ofertas nas centrais de comercialização, o que resulta na formação equilibrada de preços. De acordo com Almeida e Aki (1995), as formas de distribuição são classificadas em: primárias (onde são comercializados produtos pelos próprios produtores, como é o caso do leilão da Holambra); secundárias (onde são comercializados produtos dos próprios produtores e dos atacadistas como na CEAGESP e Ceasa/Campinas); de distribuição (onde a comercialização é realizada apenas por atacadistas, como é o caso da Ceasa/Porto Alegre, Ceasa/BH e CADEG/Rio de Janeiro).

A produção é comercializada nos diversos centros de comercialização. Na cidade de São Paulo existe a Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo - CEAGESP, é neste local que os negócios são realizados em três espaços distintos, obedecendo à seguinte ordem: às segundas e quintas, a comercialização realiza-se em um espaço denominado 'Praça da Batata', das 12 às 18 horas; às terças e

sextas-feiras, é feita no 'Mercado Paralelo', de zero até às 3 horas; e o terceiro, na tradicional CEAGESP, das 5 até as 11 horas, também às terças e sextas.

Outro antigo comércio, diz respeito ao Mercado Permanente de Flores da Central de Abastecimento S.A. (CEASA) de Campinas<sup>5</sup>, que funciona das 8:00 às 16:00 horas às segundas e quintas-feiras. O leilão do Veiling da Holambra<sup>5</sup> funciona diariamente, na parte da manhã. Convém lembrar que, além das vendas realizadas nos mercados formais, é comum a negociação direta, na propriedade, entre os produtores e os varejistas, assim como reflete Arruda, Matsunaga e Valero Neto, (1996). Mais recentemente, em Ribeirão Preto, foi criado um local específico para a comercialização de flores e plantas ornamentais, às terças e sextas-feiras.

Na região central de Belo Horizonte existe um mercado de flores e plantas ornamentais. A iniciativa de criar este Mercado Distrital partiu da Amiflor (Associação Mineira de Floricultura) que teve o auxílio da prefeitura da capital mineira. O terreno, que antes era utilizado na comercialização de hortifrutigrangeiros, possui uma área construída de 1000 m<sup>2</sup> que foi dividida para abrigar as vendas de flores. O box possui 9 m<sup>2</sup> e é todo fechado evitando problemas de furto de material e produtos que fiquem no local de um dia para o outro. Neste mercado estão concentrados produtores de regiões próximas a Belo Horizonte e Barbacena, bem como alguns atacadistas que trazem produtos de São Paulo. As vendas ocorrem todos os dias da semana, porém existe uma concentração maior às terças, quintas e sábados.

No Nordeste, 80% das flores que são comercializadas têm origem na cooperativa Holambra. A frequência de chegada de flores naquela região é de 2 a 3 vezes por semana, sendo que as flores levam de 4 a 5 dias para chegar a determinadas capitais. Desta forma, em épocas de grande demanda, os atacadistas estão importando flores, principalmente de corte. Com isto, já está se tornando comum a chegada de aviões com flores que apresentam qualidade superior pelo fato de chegarem ao consumidor apresentando maior vida útil.

---

<sup>5</sup> O CEASA/Campinas e o Veiling da Holambra serão melhor discutidos no capítulo III

### 6.3.2 DISTRIBUIÇÃO VAREJISTA

Em São Paulo existe uma estimativa de que cinco mil comerciantes se dedicam à atividade de comércio varejista de flores e plantas ornamentais.

A distribuição varejista de flores, de acordo com Almeida e Aki (1995), é realizada através dos seguintes canais: Floriculturas (55%), Decoradores (20%), Funerárias (10%), Supermercados (8%), Floras (5%), outras (2%). De acordo com Santana (1997), as vendas de flores em supermercados cresceram muito rapidamente nas grandes cidades e os *cash and carries*<sup>6</sup> estão se espalhando por todo o país.

As flores são vendidas mais como presentes, fazendo com que o mercado tenha se estruturado a partir do varejo. Assim, como pelo menos metade do mercado é formada por pontos de venda tradicionais, a situação de preço para o consumidor e a marca do produto foram sensivelmente prejudicadas. A floricultura tem nas flores a matéria-prima para seu trabalho, sendo que os produtores têm interesse em divulgar a própria marca. Além disso, por ser considerado um trabalho artístico e de quantificação subjetiva, procuram-se atingir margens que maximizem o retorno desta atividade.

No Brasil, a origem das pessoas que abrem floriculturas, segundo Aki (1994), vem de quatro fontes: a floricultura já era um negócio de família; esposas de executivos que têm a jardinagem ou decoração como *hobby*; executivos que perdem seus empregos; e consumidores insatisfeitos com o atendimento.

De acordo com pesquisa apresentada no 2º Encontro Nacional de Floristas, citado por Aki (1994), no Brasil, 70 % das floriculturas são dirigidas por mulheres e 80 % têm menos de 10 funcionários, enquanto que o tamanho médio destas lojas é de, aproximadamente, 100 m<sup>2</sup>. Com relação à infra-estrutura apenas 30% possuem microcomputadores, 70 % apresentam geladeira para as flores, 30 % têm fax, 93 % telefone, 50% têm veículos próprios e somente 11% possuem caminhões. A perda de produtos gira em torno de 20 %. Por parte dos clientes, 80 % são pessoas físicas e, principalmente, mulheres. A decisão de quanto comprar é feita a partir do *'feeling'* do

---

<sup>6</sup> Locais com funcionamento muito semelhante aos de supermercados e sem entregas a domicílio, onde são comercializados flores, plantas ornamentais, insumos de manutenção e artigos de ornamentação. Muitas vezes são encontrados dentro dos próprios supermercados.

proprietário ou conforme encomendas extraordinárias. O preço de venda é fixado a partir de um percentual sobre o custo de compra que varia de 300% a 500%. As promoções são feitas mais no preço (75%) do que por brindes (25%). O faturamento médio gira em torno de US\$ 5 a 6 mil por mês, tendo lojas com valores de US\$ 2 mil até US\$ 30 mil. Para iniciar um negócio neste ramo, o investimento inicial varia de US\$ 2 a 40 mil, sendo o mais comum US\$ 10 mil.

Diversas floriculturas já possuem a sua *home page* na Internet. Com isso, a partir do computador é possível mandar flores para o Brasil e para o exterior. Os endereços eletrônicos são bastante semelhantes entre si, trazem diversas opções de flores, alguns arranjos prontos e até algumas formas de conservar as flores recebidas. Existe ainda um endereço que permite escolher e enviar até dez diferentes arranjos virtuais, ou seja, a pessoa recebe a flor no próprio computador.

Claro, Silva e Sette (1997) realizaram um estudo em uma floricultura, localizada na cidade de Lavras/MG, e detectaram que entre os comerciantes existe uma concorrência grande, sendo inevitável que se trabalhe o aspecto da diferenciação do produto. Foi notada ainda, a necessidade de se buscar uma contínua divulgação e promoção dos produtos, no intuito de conquistar os potenciais consumidores locais. Isso diz respeito, principalmente, à busca dos consumidores institucionais.

Os supermercados, desde o início desta década, têm ganhado muito espaço junto à distribuição varejista do CAF. A ampliação das áreas destinadas exclusivamente a flores e plantas ornamentais, denominados de *cash and carries*, oferece aos consumidores uma grande variedade de flores em vaso e plantas em vaso. Alguns supermercados possuem pessoal treinado capaz de orientar as formas de ampliação da vida útil do produto. Através dos *cash and carries* os supermercados conseguiram comercializar grandes quantidades a preços reduzidos, atingindo assim classes de menor poder aquisitivo.

As funerárias, assim como as empresas decoradoras, possuem uma demanda uniforme ao longo de todo o ano. As funerárias não exigem flores de qualidade e, sim, baixos preços. É comum estes clientes serem os últimos a chegarem a CEASA/Campinas e levarem grande quantidade de produto, pois, é este o momento em que os produtores oferecem os produtos de pior qualidade a preços bem inferiores. Porém, o volume de

compra das funerárias é bem mais elevado que o das decoradoras. As decoradoras têm como público-alvo os ambientes comerciais e, principalmente, as festas, tais como, casamentos e formaturas.

Os eventos que marcam este agregado são promovidos pela Holambra. Este é um encontro entre profissionais ligados ao comércio varejista; entre outros assuntos, são discutidos os rumos da floricultura nacional e sua profissionalização. O Enflor - Encontro Nacional de Floristas, é considerado o maior encontro de profissionais da área, na América Latina, segundo Floristas...(1996).

### 6.3.3 MERCADO EXTERNO

O Brasil tem como parceiros comerciais os países do Mercosul, que compram na sua maioria crisântemo em maços. Países como Estados Unidos e Holanda compram um *mix* de produtos, entre eles flores tropicais, bulbos e *cordelynes*. Em 1995, as principais flores exportadas foram os crisântemos, os cactos e as mudas (34% das exportações), seguido das rosas (19%), flores secas (19%), folhagens (10%), bulbos (9%), outras flores (5%), orquídeas (3%) e das dracenas (1%).

As exportações de produtos acabados<sup>7</sup> deste complexo agroindustrial brasileiro, segundo dados oficiais da Secex/Decex do Banco do Brasil, em 1995, chegaram a US\$ 9,050 milhões. Por outro lado, dados do Instituto Brasileiro de Flores e Plantas Ornamentais (Ibraflor), em 1994, estimou uma cifra de US\$ 16 milhões quando considerados todos os produtos provenientes desta cadeia (Nascimento, 1995). Em 1994 e 1993, o volume exportado foi respectivamente US\$ 8,059 e US\$ 7,339 milhões, demonstrando um crescimento modesto quando comparado com o crescimento das importações. (Santana, 1997).

A Holambra exporta flores de corte para países como Argentina, Uruguai e Paraguai principalmente no inverno. Produtos como mudas de crisântemo e bulbos, que são comercializados por cooperados da Holambra, sem a intervenção da instituição, estão chegando a mercados como Holanda e EUA.

---

<sup>7</sup> produtos acabados: orquídeas e mudas de plantas ornamentais, flores de corte e frescas, buquês e folhagens.

Assim, os principais entraves à exportação, de acordo com Gatti (1991) e Olivetti (1994), dizem respeito à infra-estrutura inadequada, problemas tributários, falta de padronização e problemas fitossanitários.

A infra-estrutura inadequada está relacionada aos pequenos produtores principalmente à falta de câmaras frias nos aeroportos (apenas o de São Paulo possui). Também, se relaciona aqui a quase ausência de laboratórios de biotecnologia produzindo mudas de qualidade.

Com relação aos problemas tributários, sabe-se que a legislação tributária brasileira para o comércio de flores e plantas ornamentais ainda é muito confusa. Atualmente, as flores de corte e mudas em saquinhos são isentas do ICMS, o que não ocorre com as plantas envasadas. Acrescentado a estes problemas, há ainda uma reivindicação por parte de membros do governo, no sentido de que seja cobrado o IPI.

A falta de padronização é generalizada em todos os centros de comercialização, não existem padrões bem definidos com relação à embalagem e à qualidade. A Cooperativa Agropecuária da Holambra é a única que já está caminhando no sentido de controlar a qualidade dos produtos.

A falta de pesquisa neste complexo agroindustrial dificulta muito os aspectos fitossanitários, principalmente em relação à adequada utilização de defensivos, de acordo com o patógeno específico de cada espécie ou grupo de plantas. As pesquisas insuficientes, bem como a morosidade no registro de defensivos específicos para a produção de flores, fazem com que os produtores lancem mão de outros agrotóxicos, muitas vezes não registrados especificamente para flores.

Em se tratando da biodiversidade brasileira, deve-se considerar o potencial comercial pouco explorado de algumas flores e plantas ornamentais. Flores como orquídeas, bromélias e flores de cerrado carecem de um trabalho de incentivo ao cultivo, visando à exportação dessas espécies. De acordo com Mager (1995), uma ação neste sentido teve início em 1993, com a criação pelo Governo Federal do FRUPEX - Programa de apoio à produção e exportação de frutas, hortaliças, flores e plantas ornamentais. Este programa tem incentivado a formação de comitês nos Estados, lançando Manuais Técnicos, vídeos, etc.

Ainda, sobre aspectos de exportação de produtos da floricultura brasileira, Almeida e Aki (1995), salientam o comércio com o Japão, mercado que mais cresce no mundo e que apresenta problemas em sua produção interna devido ao seu reduzido tamanho territorial e custo do aquecimento de estufas.

Dados da Secex/Decex do Banco do Brasil demonstram que as importações tiveram um elevado crescimento. Em 1993, o volume importado era de US\$ 100 mil, passando para US\$ 834 mil em 1994 e, saltando para US\$ 12,4 milhões em 1995 (Coelho, 1997). O volume importado de 1995 representa cerca de 2% do volume nacional comercializado, correspondendo a 0,2% das importações agroindustriais brasileiras, no mesmo ano. Os números refletem bem a política econômica nacional adotada em tais períodos.

Os principais responsáveis pelo aumento das importações são a Colômbia, o Equador e o Chile. A entrada de produtos destes países vizinhos é facilitada por custos menores de frete, devido à proximidade em que se encontram do Brasil. Aliado a isto, estes produtos apresentam padrões de qualidade internacional e estão cada vez mais conquistando o consumidor brasileiro.

As maiores quantidades de produtos importados ocorrem nas épocas onde a demanda brasileira aumenta significativamente. Por exemplo, no dia das mães, um grande número de rosas é comercializado no mercado interno proveniente da Colômbia e do Equador. Como estas importações já estão se tornando recorrente, o que está claro é que o país está carecendo de uma política de incentivo à produção ou, em última instância, de algum mecanismo de proteção.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS A RESPEITO DO CAF**

Uma análise global do mercado mundial de flores, baseada na situação atual permite inferir que haverá um aumento de produção em países da África e América do Sul que, segundo Almeida e Aki (1995), possuem climas ideais e mão-de-obra barata. O aumento da produção nestes países pode ser caracterizado pelo baixo uso de tecnologia. Quanto ao número de produtores, o que está havendo é um aumento generalizado, porém no oeste da Europa, em específico na Holanda, a quantidade está diminuindo.

Por outro lado, os países desenvolvidos irão contribuir para o aumento da oferta mundial, devido à utilização de tecnologia, incluindo o uso de laboratórios e incentivos à pesquisa etc. Nestes mercados, as flores de alto valor unitário continuarão a ter demanda garantida, assim como a produção de flores em vasos.

O consumo de flores e plantas ornamentais pelo mundo inteiro vem aumentando ao longo dos anos. Nos tradicionais países consumidores e nas novas economias de países em desenvolvimento, tais com Brasil e China, a demanda tem crescido significativamente.

No Brasil, de uma maneira geral, o CAF apresentou um crescimento razoável até meados de 1994 em meio a um contexto de crise econômica e política, pela qual o país passava. A partir do plano econômico de junho de 1994 (Plano Real), aliada à ocorrência de geadas, em diversas regiões de São Paulo, houve um aumento representativo dos preços dos produtos provenientes do CAF. Este aumento no preço, após o Plano Real, não inibiu o crescimento do mercado consumidor, mas fez com que o país produzisse e importasse mais e reduzisse suas exportações.

Desde 1996, este complexo tem atingido patamares razoáveis de comercialização. No entanto, é necessário desenvolver alguns fatores, criando uma estrutura de produção em nível de competitividade internacional. Isto, para que se possa vencer a concorrência com os produtos importados provenientes de países como Colômbia e Equador, e das flores e plantas artificiais provenientes da China.

Dentre outros fatores, que podem ser desenvolvidos no CAF, pode-se citar a organização e especialização da produção; a criação de novas centrais de comercialização onde obtém-se a formação de preço via concentração da oferta; a distribuição do produto via linhas de atacadista porta a porta, que em contrapartida, encarece a distribuição e prejudica a qualidade dos produtos; e uma maior integração dos agregados e atores do complexo através das Câmaras Setoriais.

Para o caso do agregado da produção, deve-se desenvolver o cultivo, visando à exportação, de espécies como orquídeas, bromélias e flores de cerrado, com potencial comercial muito pouco explorado.

A integração vertical para a frente buscada pelos produtores, através das linhas de vendas diretas ao varejista, poderá levar a uma queda do número de atacadistas.

Porém, este rearranjo ainda carece de estudos mais aprofundados para se tentar definir a viabilidade da eliminação deste elo da cadeia.

Com relação à distribuição varejista, convém salientar o crescimento das vendas em supermercados e *cash and carries*. Este tipo de varejo oferece produtos em vaso com preços bem inferiores às floriculturas e, em breve, também serão oferecidos arranjos florais prontos de flores de corte, tais como rosa, crisântemo etc.

Uma tendência comprovada no exterior, diz respeito ao uso de peças metálicas em geral, entre elas fios de metal e adornos em buquês. Além disto a venda de flores na forma de ornamentação de cestas de café da manhã e de chá da tarde estão ganhando espaço no mercado consumidor.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKI, A.Y. **Quase tudo que você gostaria de saber sobre floriculturas**. São Paulo: Primon, 1994. 41p.
- AKI, A.Y. **O Futuro do varejo de rua e das floriculturas**. Holambra: HPG, 1995. 27p.
- ALMEIDA, F.R.F. ; AKI, A.Y. Grande crescimento no mercado das flores. **Agroanalysis**. Rio de Janeiro, v.15, n.9, p.8-11, set. 1995.
- ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE FLORICULTURA - AMIFLOR. **Cadastro da floricultura mineira e capixaba**. Belo Horizonte, 153p. 1996.
- ARAUJO, N.B.; WEDEKIN, I; PINAZZA, L.A. **Complexo agroindustrial: o agribusiness brasileiro**. São Paulo: Agroceres, 1990. 238p.
- ARRUDA, S. T.; MATSUNAGA, M.; VALERO NETO, J. Sistemas de cultivos e custo de produção do crisântemo de vaso: um estudo de caso. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.26, n.4, p.31-38, 1996.
- BATALHA, M. O. (coord.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. 573p.
- BONGERS, F.J. A economia das flores. **Agroanalysis**. Rio de Janeiro, v.15, n.9, p.1-4, set. 1995 a.
- BONGERS, F.J. Avaliação do mercado de flores no Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE OLERICULTURA, 35. Foz do Iguaçu, 1995. **Anais...** Curitiba: SBO, 1995 b. p.171-174.

- BRIDI, M. Holambra reage às dívidas com flor mais perfumada. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 27 mar. 1996. Suplemento agrícola, p.12-13.
- CASTRO, C.E.F. de; ANGELIS, B.L.D.; MOURA, L.P.P. de; SILVEIRA, R.B. de. A., ALMEIDA NETO, G. de; SATO, N.T. **Manual de Floricultura - I Simpósio Brasileiro de Floricultura e Plantas Ornamentais**, Maringá:, 1992. 279p.
- CEASA/Campinas progride na parceria. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 16, ago. 1995. Suplemento Agrícola, p.G11, c.1-4.
- CLARO, D. P.; SILVA, S. M.; SETTE, R. S., Uma análise do comércio varejista de flores: um estudo de caso da estratégia empresarial. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 2. Uberaba.1997. **Anais...** , Uberaba: ABAR, 1997. p.63-75.
- COELHO, E. Holambra entra na era do leilão eletrônico. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 27 abr. 1997. Economia, p.B14.
- COSTA, J.T.M. Floricultura no Nordeste. **Agroanalysis**. Rio de Janeiro, v.15, n.9, p.11, set. 1995.
- DAVIS, J.H.; GOLDBERG, R.A. **The concept of agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957. 135p.
- FARINA, E.M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. São Paulo: USP, 1994. 62p.
- FLORISTAS discutem os rumos do setor. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 10, jul. 1996. Caderno Negócios, p.3-3.
- GATTI, E.U. A evolução recente do comércio de produtores da floricultura no Brasil. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v.38, n.3, p.101-107, 1991.
- GATTI, E.U. Aspectos econômicos da floricultura no Brasil. In: CASTRO, C.E.F. et al. **Manual de Floricultura**. Maringá: UEMPMM, 1992. p.12-31.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995. 207p.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995.
- GOLDBERG, R.A. **Agribusiness coordination: A system approach to the wheat, soybean and Florida orange economics**. Boston: Harvard University, 1968. 256p.

- GOLDBERG, R.A. *Agribusiness management for developing countries - Latin America*. Cambridge: Baillinger Publishing, 1974. 411p.
- GONÇALVES, J. A. Holambra lança 60 tipos de flores. *Folha de São Paulo*. São Paulo, 21, ago. 1996. Agrofolla, p.1 e 3.
- GRIFFIN, M. Problema para as tulipas. *Agroanalysis*. Rio de Janeiro, v.15, n.9, p.12-14, set. 1995.
- HOLAMBRA expõe flores e plantas no shopping *Folha de São Paulo*. São Paulo, 6, mai. 1997 a. Agrofolla, p.3.
- HOLAMBRA informatiza seu sistema de leilões. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 23 abr. 1997 b. Dinheiro, p.5.
- INTERNATIONAL TRADE CENTRE UNCTAD/GATT *Floricultural products: a study of major markets*. Genebra: ITC, 1987. 333p.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE FLORICULTURA - IBRAFLOR. *Relatório de pesquisa*. São Paulo, 1997. (não publicado).
- ISHIMOTO, M.R.; MARTINS, M.I.E.G.; GRAZIANO, T.T. Custos de produção de mudas de rosa (*Rosa spp.*, Rosácea) sob dois sistemas de produção: estaquia e enxertia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE FLORICULTURA E PLANTAS ORNAMENTAIS, 10, Campinas, 1995. *Resumos...*, Campinas: SBFPO, 1995. p.75.
- LANGHANS, R.N. (ed.) *Roses: a manual of greenhouse rose production*. 2. ed. Michigan: Roses Incorporated, 1987. p.369
- LARA, M. Trabalhador enfrenta os espinhos da rosa. *Hoje em Dia*, Belo Horizonte, 28 set. 1997. Especial, p.23-24.
- LAWS, N.; WHITE, R. Productos florales de los países en desarrollo: estudio de las oportunidades de mercado existentes en los Estados Unidos de America. In: SEMINARIO SOBRE PRODUCTOS HORTICULAS TROPICALES EN LA AMERICA LATINA Y EL CARIBE, 1, Bogotá, 1987. *Anais...* Bogotá: FCC, 1987. p.139-177.
- MACHADO F.º, C.A.P.; SPERS, E.E.; CHADDAD, F.R.; NEVES, M.F. *Agribusiness Europeu*. São Paulo: Pioneira, 1996. 132p.
- MAGER, A.H. O programa FRUPEX e a floricultura. *Agroanalysis*. Rio de Janeiro, v.15, n.9, p.17, set. 1995.

- MATSUNAGA, M. Potencial da floricultura brasileira. **Agroanalysis**. Rio de Janeiro, v.15, n.9, p.56, set. 1995.
- MATSUNAGA, M.; ARRUDA, S. T.; BESSA JUNIOR, A. A.; OLIVETTI, M. P. de A. Custo e rentabilidade na produção de *gypsophila*, região de Atibaia, estado de São Paulo, 1994. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.25, n.10, p.70-76. 1995.
- MATSUNAGA, M.; OKUYAMA, M. H.; BESSA JUNIOR, A. A. Cultivo em estufa de rosa cortada: custo e rentabilidade. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.25, n.8, p.49-58, 1995.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, 1994. 350p.
- MEZZOMO, C. L. **Sistema agroindustrial das olerícolas congeladas: a coordenação entre o olericultor e a agroindústria do congelamento**. Lavras: UFLA, 1997. 136 p. (Dissertação de Mestrado em Administração Rural)
- MIRANDA, M. C.; MATSUNAGA, M.; OKUYAMA, M. H. Sistema de cultivo e custo operacional de produção de crisântemos. **Agricultura em São Paulo**, 1994. v.41, n.1, p.103-124. fev. 1994.
- MULLER, G. A economia política do CAI. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 24, Lavras, 1986. **Anais...** Lavras: SOBER, 1986. p.347-367.
- NASCIMENTO, S. Feira de flores em Valência abre mercado para o Brasil. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 31, out. 1995. **Agrofolha**, p.10.
- NEVES, M.F. **Sistema agroindustrial citrícola: um exemplo de quase integração no agribusiness brasileiro**. São Paulo: USP, 1995. 115p. (Dissertação de Mestrado em Administração).
- NOGUEIRA, K. Plantas e flores trazem clientes e lucros. **SuperHiper - Revista da associação Brasileira de supermercados**, São Paulo, v.22, n.251, p.60-69, jul. 1996.
- NORTH, D.C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Inst. Liberal, 1994. 38p.
- OLIVEIRA, R. de Flores brancas celebram a passagem. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 25, dez. 1996. **Agrofolha**, p. 1.
- OLIVETTI, M.P. de A.; TAKAES, M.; MATSUNAGA, M. Perfil da produção das principais flores de corte no estado de São Paulo. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.24, n.7, jul. p.34-54. 1994.

- PEGORIN, F. Roselândia traz novidades na primavera. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 16, out. 1996. Agrofólia, p.4.
- PLANTA ornamental. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 24,abr. 1996. Suplemento Agrícola. P.G4.
- PRODUTOR vende flores diretamente ao consumidor. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 02, ago. 1995. Suplemento Agrícola, p.G6, c.1-4.
- RESENDE, V. Produção e vendas de Rosas cortadas têm bom mercado. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 11, out. de 1995. Suplemento Agrícola, p. G10, c.1-3.
- SANTANA, E. Nem tudo são rosas. **Revista Tecnológica**. São Paulo, v.22, n.251, p.18-24, out. 1997.
- SANTOS, R. da C. Cooperativa Agropecuária Holambra: uma organização em mudança. In: ZYLBERSZTAJN, D. **Estudos de caso em *agribusiness*: o processo de tomada de decisões em empresas brasileiras**. Porto Alegre: Ortiz, 1993. p.127-161.
- SÃO PAULO. Secretaria da Agricultura e Abastecimento. **Câmara Setorial de Flores e plantas ornamentais do estado de São Paulo**. São Paulo, 1996. 8p.
- SECRETARIA de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo - CEAGESP **Boletim Mensal**. São Paulo. 1996. 117p.
- SILVA, A.L. da Segmentação em mercados empresariais: o caso Veiling (Holambra). In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 20, Angra Dos Reis, 1996. **Anais ... Angra dos Reis**, 1996. p. 279-290.
- ZYLBERSZTAJN, D.; JANK, M.S.; KOOL, M.; SLUYS, T. **Holanda: um modelo de *agribusiness***. São Paulo: USP, 1992. 95p.
- ZYLBERSZTAJN, D. P&D e a articulação do *agribusiness*. **Revista de Administração**. São Paulo, v.28, n.3, p. 73-78, jul./set. 1993.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do *agribusiness*: uma aplicação da nova economia das instituições**. São Paulo: USP, 1995. 238p. (Tese de Livre Docência em Administração)
- ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E.M.M.Q.; SANTOS, R.C. **O Sistema Agroindustrial do Café**. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 277p.

---

# **CAPÍTULO III - O COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DAS FLORES DO BRASIL SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)**

## **1. RESUMO**

O crescente processo de globalização está exigindo uma reformulação de produtos e processos em busca de qualidade e eficiência. Para atingir tais quesitos é importante que se tenha um conhecimento sistêmico do fluxo do produto até o consumidor. Esta visão de sistemas, aliada à busca da melhor coordenação dos elos componentes de um complexo, são primordiais para um bom andamento. Desta forma, este capítulo tem como objetivo principal investigar a interface produtores e distribuidores, fornecendo uma descrição desta com base na teoria da economia dos custos de transação e na teoria dos contratos. Esta análise tem, ainda, como pano de fundo, a ótica institucionalista.

Palavras-chave: Flor, Economia dos Custos de Transação, Teoria dos Contratos, Complexo Agroindustrial de Flores.

## **2. ABSTRACT**

The growing globalization process has been demanding a reformulation of products and processes in search of quality and efficiency. In order to answer such inquiries it is important to possess a systematic knowledge of the product flow to the consumer. This vision of the systems, united to search for the best coordination of the component links of a complex, is of prime importance for a good course. This way, the present chapter has the main objective of investigating the interface between the producers and the distributors, giving away a description of this on the basis of the economic theory of transaction cost and the contract theory. This analysis still has the institutional sight as the base of a cotton fabric.

Keywords: Flower, Economy of Transaction Cost, Contract Theory, Agroindustrial Flowers Complex.

### 3. INTRODUÇÃO

A reorganização econômica, política e social do mundo atual se caracteriza pelo processo de globalização. Como característica de uma economia globalizada estão pontos como a internacionalização do capital financeiro, a constante proliferação das redes de computadores e a formação de blocos econômicos. Com base nas características do processo de globalização, o mundo reage atualmente através da grande velocidade com que se proliferam as informações e na crescente formação de oligopólios mundiais que induzem a uma redução de barreiras nacionais ao comércio.

Através da dinâmica do processo de modificação com o qual o mundo se depara hoje, fica caracterizado que uma força maior se torna fundamental para que as organizações busquem o sucesso. Esta força está intimamente ligada aos novos arranjos organizacionais, que surgem caracterizados pelos tipos de transações entre os atores que estejam envolvidos em uma atividade econômica.

Neste sentido faz-se necessário estudar as organizações que se encontram inseridas em um complexo agroindustrial do *agribusiness* brasileiro. Dados do IBGE, citados em Clemente (1998), mostram que a produção agroindustrial do Brasil cresceu 4,3 % no ano de 1997, superando a produção industrial, isto ocorreu em um ano com pequeno crescimento da economia brasileira. Desta forma, o estudo se restringe ainda ao estudo dos arranjos organizacionais e institucionais do Complexo Agroindustrial das Flores do Brasil, o CAF.

Para a análise do CAF foi utilizada a teoria da Economia dos Custos de Transação. Esta teoria é utilizada como base analítica para o estudo de formas organizacionais da produção e busca relacionar os atributos típicos das transações com as formas de organização mais eficientes em termos de economia nos custos de transação e produção. A análise implica no contraste entre formas alternativas de organização desde a realização da produção via mercado, até o outro extremo da integração vertical pura.

Dentro deste contexto levanta-se a seguinte questão: *'O que determina que atividades uma empresa decide realizar por si mesma e as que encarrega de outras empresas ?'* (Coase, 1996). Com base nesta interrogativa lançam-se os objetivos deste capítulo, que terá como base teórica a Economia dos Custos de Transação (ECT).

## - Objetivos

Este capítulo tem como objetivo realizar uma análise da interface produtores e distribuidores do Complexo Agroindustrial de Flores do Brasil, procurando:

- identificar as características básicas das transações que ocorrem na interface produtores e distribuidores do CAF;
- identificar os tipos de contratos desta interface;
- determinar, com base no modelo proposto pela ECT, quais as estruturas de governança são encontradas na interface em questão;
- identificar junto aos produtores do CAF as principais vantagens e desvantagens do uso das estruturas CEASA/Campinas e Holambra.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 A NOVA ECONOMIA DAS INSTITUIÇÕES

{ Com base na visão sistêmica de análise, sabe-se que toda e qualquer organização se encontra inserida em uma cadeia produtiva. Quando se trata de uma organização que está envolvida com produtos agropecuários, estas cadeias são denominadas de cadeias agroindustriais. As unidades produtoras agrícolas se encontram no centro de toda a cadeia caso sejam de vital importância para o funcionamento de todo o complexo. O conjunto de cadeias agroindustriais que trabalha com um produto final, compõe um complexo agroindustrial.

|| O sistema agroindustrial de alimentos e fibras é concebido como um nexo de contratos, assim como exposto por Coase (1984), decorrentes do processo de minimização de custos de produção/distribuição e de transação. Este sistema apóia-se em uma cadeia produtiva, unidade produtora, que compreende os segmentos antes, dentro e depois da porteira da fazenda, até chegar ao consumidor final. Nesse aspecto assemelha-se fortemente ao conceito de *filière* e de *Commodity System Approach* (CSA).

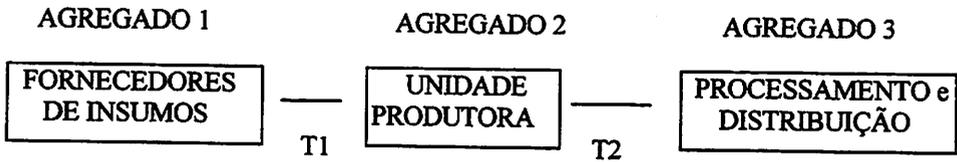
O que traz de novo são os determinantes dos custos de transação que permitem introduzir explicitamente o papel das organizações e das instituições. A abordagem sofre forte influência das teorias de organização industrial, na medida em que procura articular os custos de transação com as estratégias competitivas das empresas.

↳ Essa unidade de análise, determinada pelo Complexo Agroindustrial, permite uma melhor compreensão das relações entre os atores que dela participam, desde a indústria de insumos até a distribuição e como eles são atingidos pelas adaptações ocorridas ao longo do tempo. Assim, como comenta Zylbersztajn (1993), podem-se identificar os pontos de conflitos e cooperação ao longo de todo o sistema, além de identificar as pressões de mudanças trazidas pelos articuladores da cadeia.

↳ Muller (1986:349) comenta que a idéia de complexo econômico refere-se a um conjunto de atividades relacionadas entre si e que representa uma unidade de processo nacional de acumulação. O CAI (Complexo agroindustrial) distingue-se de outros complexos de atividades pelo fato de levar em conta a agricultura em sentido *lato* (culturas, pecuária, pesca e atividades florestais). Sendo assim, o CAI é uma unidade analítica na qual a agricultura se vincula com a indústria de dupla maneira: com a indústria de máquinas e de insumos que tem na agricultura seu mercado e com a indústria processadora de matéria-prima de origem agrícola.

↳ Articula-se, a partir daí, à montante e à jusante os outros atores que compõem a cadeia agropecuária. À montante se encontram as indústrias produtoras e fornecedoras de insumos (fertilizantes, defensivos, corretivos de solo, rações) e bens de capital para a agricultura (máquinas em geral: tratores, colhedoras, equipamentos de irrigação). Por outro lado, tem-se o setor à jusante, que são principalmente as indústrias processadoras e as distribuidoras. Por meio desses três agregados macroeconômicos (fornecedores de insumos, produtores e processadores/distribuidores) tem-se, então, um modelo simplificado de fluxo de produtos dentro do sistema agropecuário.

↳ Para tal, existe uma grande decisão da empresa quando transaciona para trás em direção do agregado 1, (ou seja, o de insumos), e de encontro ao agregado 3, (para frente) na venda de seus produtos. A decisão é justamente na forma como se dará a transação. Para auxiliar a visualização desse fluxograma foi adaptado de Neves (1995:22), o seguinte modelo simplificado (Figura 02):



**FIGURA 02:** Fluxograma simplificado de um produto num Complexo Agroindustrial.

As transações T1, da Figura 01, indicam a tomada de decisão possível: comprar no mercado em um extremo ou produzir internamente em outro extremo. Encontram-se entre esses dois extremos diversos tipos de parcerias, onde se pode produzir em conjunto, estabelecer contratos de fornecimento sob determinadas condições ou outras formas de parcerias. Para tanto a estratégia de obtenção de um insumo pode ser vista da seguinte forma: comprar no mercado/forma mista/produzir internamente.

As transações T2, desta mesma figura, surgem logo após realizada a produção pela empresa produtora através da utilização dos insumos adquiridos na transação anterior. Este produto precisa ser a partir daí transacionado para frente na cadeia, ou seja, processado e distribuído. A decisão, nesta ocasião, é a venda direta para o consumidor ou distribuidor (via mercado), fazer internamente também o passo seguinte, seja transporte, distribuição, pontos de venda entre outros (transação interna), ou numa forma intermediária (forma mista), fazendo a distribuição em conjunto com outra empresa ou em relações contratuais com outras empresas para garantir certas especificidades. Assim como na transação T1, essa outra transação pode-se apresentar da seguinte forma: Transação no mercado/ Transação mista/ Transação interna.

Dessa forma, para analisar as estratégias empresariais no *agribusiness* é necessário realizar estudos sobre as características das transações que ocorrem entre esses elos do sistema e os tipos de contratos que emergem em função das características dessas transações. Para essa análise, torna-se interessante estudar as teorias de custo de transação e contratos dentro da nova visão institucional na economia.

## 4.2 A VISÃO INSTITUCIONAL

North (1993) define as instituições como sendo os limites que as sociedades se impõem para estruturar as relações políticas, econômicas e sociais entre os agentes econômicos. Assim sendo, as instituições podem ser tanto formais (constituições, leis, direitos de propriedades entre outros), como informais (crenças, tradições, códigos de condutas e costumes).

As limitações que são impostas pelo contexto institucional ajudam a definir o conjunto de oportunidades e limitações ao comportamento econômico social dos indivíduos de uma sociedade e, como consequência, os tipos de organizações que serão criadas.

As organizações existentes em um determinado mercado e a forma como interagem são consequências de um determinado ambiente institucional. Desta forma, uma mudança no ambiente institucional pode levar a uma mudança na forma de conduta das organizações e mesmo no surgimento de outras. Essas organizações também podem atuar na alteração de um determinado ambiente institucional, num processo de *feedback*, alterando um dado modelo institucional existente.

Em um contexto de comportamento dos indivíduos caracterizado pela busca de maximização de riqueza e na presença de informações assimétricas acerca dos atributos dos bens que estão sendo transacionados, os custos de transação emergem como determinantes críticos da atividade econômica. Em vista disso, as instituições devem ter papel destacado no sentido de minimizar os custos de transação, para que os ganhos potenciais envolvidos nas transações se realizem.

Nesse particular, as instituições para serem efetivas devem atuar no sentido de ressaltar as soluções cooperativas entre os agentes econômicos e incentivar ganhos de competitividade. Em uma última análise, o ambiente institucional é um fator muito importante para o desempenho dos agentes econômicos e o crescimento geral da economia.

Passam então a ser relevantes, na análise centrada nos custos de transação e contratos, a soma dos custos de produção e transação, o desenho do produto ou serviços, o contexto sócio cultural onde se efetivam as transações, custo social e competição,

gerando melhorias contratuais. Além disto, o importante papel das instituições (cultura, tradições, nível educacional, sistema legal, costumes) e das organizações (associações, federações, cooperativas, sistemas de informações, entre outros), afetam a coordenação dos sistemas.

A Nova Economia das Instituições, entre outras vertentes de análise, apresenta duas que serão abordadas no presente estudo: a dos custos de transação e a dos contratos.

### 4.3 A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO - ECT

Como abordado anteriormente, dentro de toda a cadeia agroindustrial existem trocas que têm como pano de fundo as transações entre os atores componentes do sistema. As transações que ocorrem na economia, são definidas por Zylbersztajn (1995), como as trocas de direito de propriedade, associadas a bens e serviços. À medida que essas transações se concretizam, aparecem os custos associados a todo esse processo de transferência.

Para se ter uma idéia, antes mesmo do início da transação surgem os custos de transação *ex-ante*, que seriam os custos de preparar, negociar e salvaguardar um acordo. Por exemplo, de custos *ex-ante* há os custos de relacionamento, tais como o de procura, obtenção de informações, conhecimento das partes envolvidas na transação, da própria negociação, garantias, consultorias, entre outros.

Mais adiante, ou seja, após o início do relacionamento para a negociação, surgem os custos de transação *ex-post*. Esses custos são provenientes dos ajustamentos e adaptações nos contratos de negociações. São eles os custos de mensuração e monitoramento do desempenho, custos advindos do acompanhamento jurídico ou administrativo, resultantes principalmente da má adaptação do contrato, custos de renegociação, custos de manutenção da estrutura de controle, custos de compromisso de seguros entre outros. Em suma, como é colocado por Williamson (1996,a), os custos de transação *ex-ante* e *ex-post*, são os custos de se conduzir o sistema econômico, assim como é exposto nas palavras originais do autor:

*“ os custos ex-ante de preparar, negociar e salvaguardar um acordo bem como os custos ex-post dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a*

*execução de um contrato é afetado por falhas, erros ou omissões e alterações inesperadas. Em suma são os custos de conduzir o sistema econômico”.*

Os custos de transação *ex-ante* e *ex-post* são interdependentes e são comparativos com outros contratos (mais eficientes que estes, mais ineficientes que aqueles - análise discreta comparada), e se originam, principalmente, da imperfeição de informação e da conseqüente assimetria na repartição das informações entre os agentes do sistema (uma divergência na percepção da informação possui o mesmo efeito) e pela racionalidade limitada dos agentes (Neves, 1995:24). Estas características criam condições de incerteza nas transações, que serão mais detalhadas adiante.

A visão neo-clássica talvez tenha alguns pressupostos ligados à firma, ao consumidor e mais especificamente ao próprio processamento do equilíbrio do mercado após um choque. A firma é vista como uma entidade otimizadora, totalmente indiferente à sua estrutura interna e aos condicionantes do ambiente, exceto aos preços. O consumidor, que assume o papel de maestro de todo o sistema, tem a capacidade de decodificar todas as informações a respeito dos atributos dos bens sem dificuldades e ainda de escolher ‘racionalmente’ entre grupos alternativos de bens. Como é afirmado por Zylbersztajn (1995:14), a figura do *auctioneer* (leiloeiro), nesse momento, resolve o problema do equilíbrio dos mercados a custo zero.

Williamson (1985) denomina de ‘ficção do custo de transação igual a zero’ os pressupostos neo-clássicos e afirma que os arranjos institucionais de governança são uma resposta minimizadora de ambos os custos, os de transação e de produção. Portanto, a estrutura das organizações onde se realiza a produção não apenas é uma resposta aos custos associados às transações internas, mas também um resultado da comparação entre custos hierárquicos e burocráticos internos e os custos de realização da mesma operação via mercado.

O *marketing* de transação é parte de uma idéia maior que é o *marketing* de relacionamento, assim como sugere Kotler (1993:38). Esse é o tipo de *marketing* em que se tenta desenvolver um clima de relacionamento confiável a longo prazo com os clientes, distribuidores, vendedores e fornecedores. Isto é, fortalecendo os laços econômicos, técnicos e sociais entre as partes que se relacionam. As duas partes crescem mais confiantes, conhecidas e interessadas em se ajudarem mutuamente. Assim, de

acordo com esse autor, o *marketing* de relacionamento diminui os custos de transação e tempo.

Os custos de transação são definidos por North (1994) como aqueles custos relativos a especificar o que está sendo comercializado e a assegurar que os consequentes acordos sejam cumpridos pelas partes envolvidas. Nos mercados econômicos, o que se especifica são os atributos valoráveis dos bens e serviços transacionados ou o desempenho dos agentes. O autor sustenta que os mercados econômicos são tipicamente imperfeitos e caracterizados por altos custos de transação.

A principal nova dimensão trazida pela ECT foi a morte do *auctioneer*, definido por Zylbersztajn (1995:16), como figura mítica *Marshalliana* que, num toque de mágica trazia à tona os preços prevalecentes no sistema após o seu desequilíbrio. Agora, esta figura mítica que resolvia todos os problemas associados à compreensão da chamada estática comparativa neo-clássica deve conviver com a realidade. Perde-se em estilo mas ganha-se em realismo e poder explanatório.

#### 4.3.1 OS PRESSUPOSTOS FUNDAMENTAIS

Para se compreender melhor a ECT, adaptado de Williamson, citado por Zylbersztajn (1995), é necessário que se tenham em mente quatro pressupostos fundamentais:

a) Existem custos na utilização do sistema de preços, bem como na condução de contratos intra-firma. Portanto, para o funcionamento do sistema econômico, não apenas os contratos efetuados via mercado são importantes, mas também aqueles coordenados centralmente pelas firmas.

b) Como essa economia é herança do institucionalismo tradicional, o outro pressuposto é o de que as transações ocorrem em um ambiente institucional, estruturado e que as instituições não são neutras, ou seja, interferem nos custos de transação. O ambiente institucional consiste no sistema de normas (restrições informais, regras formais e sistemas de controle) que afetam o processo de transferência dos direitos de propriedade, exigindo recursos reais para operarem.

c) A racionalidade limitada é um dos dois pressupostos comportamentais. A recepção, estocagem, recuperação e processamento são limitados de informações por parte de um ou mais lados dos participantes da transação. Esse conceito está ligado à assimetria de informações que ocorre nos contratos complexos. Williamson (1996) define o conceito da seguinte forma:

*“racionalidade limitada refere-se ao comportamento que pretende ser racional mas consegue sê-lo apenas de forma limitada. Resulta da condição de competência cognitiva limitada de receber, estocar, recuperar e processar a informação. Todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos devido à racionalidade limitada”*

d) O outro pressuposto comportamental é o oportunismo, um conceito que resulta da ação de indivíduos na busca única e exclusivamente do auto-interesse, o qual pode ser buscado de maneira não oportunista. Oportunismo é jogo não cooperativo, onde a informação que um agente tem sobre a realidade não é acessível a outro agente, permitindo que o outro desfrute de um benefício do tipo monopolístico. Esse conceito traz a tona uma conotação ética comportamental dos indivíduos, ressalta-se que nem todos eles agem oportunisticamente. Porém, se um dos lados tentar agir dessa forma, haverá a necessidade de que os contratos fiquem expostos a ações que demandam monitoramento.

Basicamente, a economia dos custos de transação parte de determinadas características presentes nas transações, tais como grau de especificidade dos ativos (bens/serviços) envolvidos, recorrência (frequência) e risco para justificar a forma de organização (coordenação) das transações, seja em um extremo via mercado, ou seja no outro extremo via hierárquica (integração vertical) ou sejam denominadas formas mistas, tais como formas contratuais, franquias, licenciamento de produtos, *joint-ventures*, alianças estratégicas, entre outras.

Portanto a ECT analisa as características das transações (especificidade dos ativos, incerteza e frequência), aspectos contratuais (flexibilidade, *design*, incentivos, confiança), o ambiente institucional e o ambiente organizacional.

### 4.3.2 CARACTERÍSTICAS DAS TRANSAÇÕES

As características das transações são determinadas por três variáveis as quais irão determinar as melhores formas de relacionamentos em uma cadeia agroindustrial. São elas a frequência, o risco e a especificidade de ativos.

A frequência com que ocorrem determinadas transações é importante para determinar a possibilidade de internalizar determinada etapa produtiva sem perder eficiência relacionada à escala. Está fortemente associada à determinação da identidade dos atores que participam da transação, além de explicar também a estrutura de controle. Quanto mais freqüente for uma transação, mais uma estrutura especializada pode se manter, diminuindo-se seus custos fixos médios.

A especificidade dos ativos representa o mais forte indutor da forma de governança. Estabelece o quanto um determinado investimento é específico para uma determinada atividade e quão custosa é sua realocação. Sendo assim, um ativo torna-se mais específico para um usuário ou uso em particular, à medida que o custo da transferência deste ativo para um uso alternativo aumenta. Zylbersztajn (1995:24) afirma que os ativos mais específicos estão associados a formas de dependência bilateral que irão implicar na estruturação de formas organizacionais apropriadas. Portanto, dependendo do grau de especificidade que o ativo apresentar, as transações dar-se-ão via mercado, mista ou hierárquica.

A discussão, sustentada por Williamson (1996), é que existem seis tipos de investimentos específicos da transação, que é um resultado muito útil para a identificação e mensuração das variações da importância da especificidade dos ativos. Os tipos são:

- **Especificidade de local**: o comprador e o vendedor se encontram em uma relação de estreita dependência, o que reflete em decisões *ex-ante* para minimizar os custos de estoque e de transporte. Este se refere ao alto grau de proximidade física dos ativos imobilizados, a partir da análise do seu custo de remodelação e/ou realocação, em termos de patrimônio envolvido e despesas de transporte. Uma vez instalados, os ativos são imóveis em alto grau.

- **Especificidade dos ativos físicos**: é definido um alto grau de especificidade, quando uma das partes da transação, ou ambas, investem em equipamentos e máquinas com característica e desenho específico para a transação, de modo que os investimentos têm valores menores em usos alternativos.
- **Especificidades dos ativos humanos**: investimentos em capital humano, específicos da relação (transação), está intimamente ligado ao grau de substitubilidade dos recursos humanos disponíveis.
- **Ativos dedicados**: investimentos gerais de um fornecedor que não se fariam se não houvesse a possibilidade de vender uma quantidade considerável de produto a um cliente em particular. Se este contrato terminasse prematuramente, o fornecedor acabaria com uma capacidade excedente, havendo um grande risco nas transações, que envolvem estes tipos de ativos, ocasionados pela quebra contratual.

Os ativos dedicados representam um discreto investimento na planta e podem adicionar, para as firmas, generalizada capacidade de produção. Caso o ativo dedicado não seja realizado (investido), a firma perde a oportunidade de explorar o seu mercado cativo. Isso acontece no caso de fornecimentos bem específicos para determinadas firmas.

Como outro tipo de ativo específico, ativos dedicados perdem valor se utilizados em usos alternativos. Estes ativos são aqueles que estão inseridos em uma relação entre duas firmas com produtos bastante integrados. Este tipo de contrato se por um lado cria uma relação bilateral positiva, pode também criar uma dependência que futuramente poderá inibir a expansão de uma das firmas.

- **Especificidade relacionadas à marca**: refere-se ao montante de capital e risco envolvido quando se faz uso da marca.
- **Especificidade de tempo**: está ligada à ausência de formas de separar alguns fatores tecnológicos dos produtos envolvidos em uma negociação.

O risco, citado por Zylbersztajn (1995:24), que está associado à transação, é um segundo fator importante que a caracteriza, afetando a forma pela qual os resíduos são distribuídos entre os participantes da transação. O fator risco, associado à existência de possibilidades de oportunismo, implica na adição de custos às transações que ocorrem via mercado, motivando a estruturação de formas de governança alternativas.

Neves (1995:27) define esta característica da transação como incerteza, razão pela qual esta acarretaria problemas devido a distúrbios inesperados as transações e as estruturas de controle e monitoramento, pois se estas estruturas são demasiadamente grandes, acabam sendo onerosas. Assim como o risco, a incerteza em alto grau resulta em elevados custos de transação, além de elevar o custo da renegociação dos contratos e surgem contingências que geram o comportamento oportunístico. Portanto, este tipo de situação cria incentivos aos arranjos via integração vertical.

De acordo com Houaiss (1988), risco é a possibilidade de perigo, incerto mas previsível, que ameaça de dano uma pessoa ou uma coisa; por outro lado, a incerteza é única e exclusivamente a falta de certeza, ou seja, dúvida. Portanto, como é afirmado em North (1993:126/7), toda incerteza é um risco, porém, nem todo risco é uma incerteza.

Em síntese, o objetivo fundamental da nova economia institucional é o de estudar os custos das transações como o indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança), dentro de um arcabouço analítico institucional. Assim, a unidade de análise fundamental passa a ser a transação, na qual são negociados direitos de propriedade. E o objetivo descrito acima pode ser revisto como o de analisar sistematicamente as relações entre a estrutura dos direitos de propriedade e instituições, como cita Zylbersztajn (1995).

#### **4.4 ASPECTOS CONTRATUAIS**

Os contratos representam uma importância ímpar na formulação da nova economia das instituições. De acordo com Farina e Zylbersztajn (1994), os contratos constituem arranjos privados cuja função é prover mecanismos de estímulos e controles das ações dos agentes e distribuir os riscos do comportamento oportunista, fruto da assimetria de informações. A firma, para Coase (1984), é vista como um nexo de contratos.

Os contratos, que regem as transações entre as interfaces tecnologicamente diferenciadas do sistema agroindustrial, devem ser analisados, de acordo com Neves (1995:26), segundo os seguintes parâmetros: grau de exposição ao risco, recursividade, motivos que levam a ocorrer este tipo de contrato, tempo, renegociabilidade,

salvuardas, dependência, renegociações (flexibilidade), fidelidade, as alternativas, remuneração, indutores de estabilidade/continuidade, os rompimentos do contrato e aspectos legais do descumprimento, o monitoramento, entre outros.

As relações de contrato de compra e venda de produtos agrícolas surgem face à necessidade mercadológica de prover um fluxo contínuo de produção que permita atender a demanda e ainda a conquistar novos mercados. De acordo com Thame e Amaro (1987:2), esta é uma forma pela qual as firmas processadoras ou comerciais procuram assegurar o fornecimento de matéria-prima em quantidade pré-estimada e, algumas vezes, com qualidade e características específicas. Thame e Amaro (1987) classificam os contratos como o apresentado a seguir:

- Contrato Limitado: não se fixa o preço, porém o agricultor assegura um mercado junto a empresas ou negociantes, comprometendo-se a entregar um produto sob determinadas especificações. Normalmente cabe ao produtor todas as decisões na produção.
- Contrato Integral: são fixados os preços por unidade de produto, programas e prazos a serem cumpridos. O agricultor pode inclusive receber supervisão em suas atividades de produção, ficando livre de certos riscos e possuindo maior segurança econômica. Estes tipos de contrato são mais rigorosos e específicos. Existem casos em que o produtor recebe até todos os insumos necessários.

Desta forma, Thame e Amaro (1987) colocam que, independente de suas classificações, os contratos visam à criação de obrigações assumidas reciprocamente, podendo ser firmadas de forma oral ou verbal, na certeza de que as obrigações estejam definidas e certas.

Khols, citado por Neves (1995), classifica os contratos em:

- Contrato de Especificação de Mercado: neste tipo de contrato, o contratante especifica tanto o produto como a forma de pagamento, ficando sob a responsabilidade do produtor todo o processo de produção. Assistência técnica e

crédito praticamente não são fornecidos para o produtor, assumindo este todos os riscos de preços.

- Contrato de Provisão de Recursos: especifica os recursos que serão utilizados e financiados pela contratante, que também se responsabiliza pela supervisão e auxílio da produção. Há transferência tecnológica, entretanto os riscos ainda são assumidos pelos produtores.
- Contrato de Administração e Garantia de Renda: combina características dos anteriores, e a empresa contratante assume ainda os riscos.

Os contratos, segundo Zylbersztajn (1995), apresentam custos associados ao seu desenho, implementação, monitoramento e, muito especificamente, custos associados à solução das disputas emergentes do descumprimento das relações contratuais estabelecidas. A sociedade se adaptou e se desenvolveu de forma a solucionar esse tipo de problema, por meio da criação de tribunais de justiça, cujas leis regem a imparcialidade. A firma, nesse caso, pode ser vista como uma estrutura apta a resolver apreciável parcela das disputas pela hierarquia que a caracteriza.

Sob a ótica da Economia dos Custos de Transação, há uma variedade de arranjos contratuais, que advêm das diferenças de atributos das transações reguladas por estes contratos. Assim, segundo Williamson (1985:68), esta diferença de tipologia está associada a aspectos de eficiência das transações. O autor estabelece uma ligação entre a teoria dos contratos e a teoria dos custos de transação quando em ECT os contratos são classificados em clássico, neoclássico e relacional. Macneil, citado por Williamson (1985), chama a atenção para os termos clássicos e neoclássicos que nada têm em comum com o significado a eles aplicado na teoria econômica, sendo termos herdados diretamente da teoria do direito.

As operações, que caracterizam os contratos clássicos, são aquelas que se apresentam como transações padronizadas, tais como compra e venda de ações em bolsa de valores. Algumas condições especiais são necessárias neste tipo de contrato: a identidade dos agentes é totalmente irrelevante para a transação; a natureza, as dimensões e as regras do contrato são plenamente definidas; é cuidadosamente delimitado e o mais formal possível e as conseqüências são relativamente previsíveis no

início. Para o caso da não realização do contrato, não existe flexibilidade corretiva e são percebidos e realizados no presente. A ênfase deste tipo de contrato é dada aos regulamentos legais, documentos formais e transações auto-liquidáveis. Os contratos clássicos são vistos como uma referência teórica, assim como esclarece Zylbersztajn (1995), pois no mundo real a norma é definida pelos contratos incompletos, em cuja correção continuada é quase sempre demandada.

O contrato neoclássico considera um dos pressupostos básicos da Economia dos Custos de Transação, o de racionalidade limitada. Estes contratos são mais flexíveis e permitem adaptações a longo prazo executadas em condições de incerteza. Consistem em uma relação contratual diferente que preserva a troca e aconselha que será necessária uma estrutura de controle. Reconhecem que o mundo é complexo e que os acordos são incompletos. São utilizados em contratos de longo prazo onde existem condições de incerteza. A característica fundamental que irá distinguir o contrato neoclássico do contrato relacional, consiste na manutenção do contrato original como referência para negociações futuras. Exemplos de transações que fazem uso deste tipo de contrato são as vendas futuras e compra de frutas pelas indústrias cítricas.

Em se tratando do contrato relacional, a base está no relacionamento entre as partes, à medida em que se desenvolve, estando ligado à flexibilidade e à possibilidade de renegociação. Este sustenta que mesmo arranjos neoclássicos são insuficientes e sugerem ajustamentos. Difere dos contratos neoclássicos uma vez que o contrato original deixa de servir de base para a negociação. Zylbersztajn (1995:56) comenta que muito da literatura acerca de alianças estratégicas, negociações trabalhistas, contratos verticais de suprimentos entre fornecedores de matéria-prima e indústria, estão fortemente centrados no comportamento relacional. Assim, os pressupostos contratuais são revistos a cada mudança de variável do ambiente, não apenas importando a continuidade, mas fazendo com que o esforço maior esteja centrado não na elaboração de um contrato completo, mas, sim, em se manter um sistema negocial continuado.

Para Williamson (1985), as razões para se utilizarem contratos são geralmente interrelacionadas, tornando-se difícil determinar a principal. Dentre estas razões pode-se destacar, para a indústria, a necessidade de oferecer produtos em quantidade e qualidade específicas e a garantia de suprimento contínuo de matéria-prima para manutenção da

economia de escala. Já, para os agricultores, destacam-se a necessidade de capital e/ou assistência técnica, possibilidade de redução dos riscos e mercado garantido para o produto.

Como pôde ser observado, a classificação dos contratos varia bastante de autor para autor, porém obedece a critérios como fixação ou não de preços, divisão de riscos, transferência de tecnologia dentre outros.

#### 4.5 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E OS ASPECTOS CONTRATUAIS

A ligação entre a teoria dos contratos e a teoria da economia dos custos de transação foi estabelecida por Williamson (1985:72), que desenvolveu um modelo que evidencia a teoria de Macneil com a dos custos de transação. Para tanto utilizaram, na classificação das transações, as três características fundamentais: especificidade dos ativos, frequência em que ocorrem as transações e o grau de incerteza associado.

Williamson (1985) atribuiu à variável especificidade dos ativos a letra (K), com três níveis distintos: para  $K=0$ , os ativos são totalmente reutilizáveis, ou seja, apresentam um nível de especificidade baixa. Para um K igual a m, significa que a especificidade atinge um nível supostamente intermediário, enquanto que por outro lado, se o K tender a  $\infty$  (infinito), significa que os ativos envolvidos na transação são altamente específicos, idiossincráticos.

A variável frequência da transação ou recorrência também se apresenta em três níveis. As transações podem ser ocasionais, para  $f = 0$ , e recorrentes para  $f = r$ , mas, se as transações ocorrem apenas uma vez o f será igual a 1.

A variável incerteza é considerada pelo autor como uma importante variável, entretanto define esta condição como sendo fixa, para conduzir a análise.

Este modelo parte do princípio que os agentes envolvidos nas transações não detêm o monopólio dos recursos. Segundo Zylbersztajn (1995:59), isto introduziria dependência que mascararia os resultados da análise. Assume-se, ainda, que ambas as partes envolvidas desejam permanecer no negócio por prazo indeterminado.

**TABELA 02: Formas eficientes de governança**

	$K = 0$	$0 < K < \infty$	$K \rightarrow \infty$
DISCRETA ( $f = 1$ )	MERCADO (CONTRATO CLÁSSICO)	GOVERNANÇA TRI- LATERAL (CONTRATO NEOCLÁSSICO)	GOVERNANÇA TRI- LATERAL (CONTRATO NEOCLÁSSICO)
OCASIONAL ( $f = o$ )	MERCADO (CONTRATO CLÁSSICO)	GOVERNANÇA TRI- LATERAL (CONTRATO NEOCLÁSSICO)	GOVERNANÇA UNIFICADA OU BILATERAL (CONTRATO NEOCLÁSSICO)
RECORRENTE ( $f = r$ )	MERCADO (CONTRATO CLÁSSICO)	GOVERNANÇA TRI- LATERAL (CONTRATO RELACIONAL)	GOVERNANÇA UNIFICADA (CONTRATO RELACIONAL)

Fonte: Zylbersztajn (1995:60).

Com base na tabela acima foram interpretada as combinações de transações existentes entre a especificidade dos ativos envolvidos e suas respectivas frequências. Foram exemplificados e caracterizados os negócios que se efetuam via mercado, governança tri-lateral, bi-lateral e unificada, bem como os tipos de contratos que cada negócio apresenta (relacional, neoclássico e clássico).

Uma transação que apresente uma frequência ocasional ( $f = o$ ) e uma baixa especificidade dos ativos envolvidos ( $K = 0$ ), caracteriza os negócios realizados via mercado e que fazem uso de contratos clássicos. Estas transações envolvem produtos padrões, tais como a compra de tratores, tanques, bombas, dentre outros. Como os atores envolvidos são identificáveis e possuem interesses de continuidade da transação, não permitem a emergência do comportamento oportunista. Farina e Zylbersztajn (1994:37) citam que o mercado constitui a forma mais eficiente de coordenação de toda a cadeia.

Uma vez que as transações se apresentem com uma certa recorrência ( $f = r$ ) e uma baixa especificidade dos ativos ( $K = 0$ ), são caracterizadas como negócios que se realizam via mercado através de contratos clássicos. Os produtos envolvidos neste tipo de transação são as compras de matérias-primas pela indústria e produtos muito utilizados no dia-a-dia da produção, por exemplo, o óleo diesel, os adubos, as mudas e as *commodities* em geral. A necessidade continuada destes produtos e o custo associado de

estocagem, levam a contratos recorrentes. Zylbersztajn (1995:61) comenta a respeito dos contratos tipo '*just-in-time*' e pelos atendimentos especializados de qualidades ditados pela indústria.

Quando as transações são ocasionais e possuem uma especificidade de ativos mediana ( $K = m$  e  $f = o$ ), os negócios são realizados via uma governança tri-lateral com contratos do tipo neo-clássico. Transações desta natureza têm como exemplo aqueles que envolvem a compra de equipamento sob encomenda (discos de grade, implemento específico), limitando a recolocação do mesmo no mercado, caso o comprador desista do contrato. Para tanto, variáveis comportamentais assumem um papel relevante nesta transação, obrigando os envolvidos a incluir salvaguardas que o protejam desse risco.

Por sua vez, quando há aquisição de equipamentos não padronizados, torna-se de caráter recorrente (equipamentos de pulverização e de fertirrigação por exemplo) o que caracteriza uma transação com baixa especificidade dos ativos e uma frequência recorrente ( $K = m$  e  $f = r$ ) e implica em uma grande dependência do fornecedor do equipamento. Isto demanda salvaguardas contratuais, em especial se o ofertante realizar investimentos específicos; o grau de dependência deve ser internalizado no contrato. Este tipo de negociação se realiza através de contratos relacionais e via governança tri-lateral.

A encomenda de uma planta industrial ou de um equipamento de grandes proporções que apresentam um elevado grau de especificidade e uma frequência ocasional ( $K = \infty$  e  $f = o$ ), justifica-se por um contrato neo-clássico e um tipo de governança unificada ou bilateral. Neste caso, também, é previsto o risco associado a não concretização da operação prevista no contrato, deve ser vista entre as partes envolvidas.

Quando a especificidade é alta e recorrente ( $K = \infty$  e  $f = r$ ), pode ser caracterizada pela compra de matéria-prima definida entre estágios tecnologicamente dependentes em uma planta de produção. Os contratos são do tipo relacional apresentando uma governança unificada.

Por fim, têm-se transações que apresentam uma frequência discreta ( $f = 1$ ), que foi trabalhada por Zylbersztajn (1995:62) e abrem a possibilidade à ação oportunística para qualquer nível de especificidade de ativos. Por isso determinadas salvaguardas

contratuais ou outras medidas de proteção devem emergir com estas situações. O autor cita como exemplo deste tipo de transação a do posto de gasolina localizado no meio de uma estrada deserta. Os contratos envolvidos são os do tipo clássicos e neo-clássicos, com governança tri-lateral e de mercado.

Então, com base na descrição proposta, fica claro que para qualquer tipo de frequência (discreta, ocasional e recorrente), e para um nível de especificidade de ativos baixo, encontram-se transações padrão compatíveis com o contrato clássico. As estruturas de governança que ocorrem nestes casos serão regidas pelo mercado, que irá proporcionar formas fortes de incentivos. Caso uma das partes não se sinta satisfeita, resultará na não repetição da transação.

As transações, que são recorrentes, apresentam um nível de especificidade de ativos maior que zero e são compatíveis com contratos do tipo relacional, aqueles que dão ênfase à necessidade de se lidar com imprevistos decorrentes, principalmente, dos contratos incompletos. Uma vez que o aspecto recorrência da transação permite que se recuperem eventuais custos de investimentos, surgem formas de governança via firma ou unificada. Entretanto, esta forma de contrato é compatível com estruturas bilaterais, externas portanto à firma, que segundo Zylbersztajn (1995:63), podem vir acompanhadas de diferentes características tais como presentes em contratos de longo prazo, associações estratégicas baseadas em confiança mútua.

As formas neoclássicas são motivadas pela ocasionalidade na frequência da transação. Aliadas a um nível de especificidade de ativos diferentes de zero, podem permitir que o contrato original seja mantido como base para eventuais renegociações. Neste caso, ambas as partes têm incentivos em comum para a consecução do contrato, que não pode ser realizado pelo mercado e nem justifica uma operação de controle bilateral. Existem vantagens na utilização de mecanismos de arbitragem para a solução de disputas entre as partes envolvidas, razão pela qual ele denomina o controle tri-lateral.

Para o caso de existir uma situação em que a especificidade dos ativos seja muito alta, surgem incentivos para as formas de estruturas unificadas de governança, onde, havendo a possibilidade de operar em escala viável, a elevada exposição ao risco advindo de especificidades elevadas, induzem a uma forma internalizada de transação.

## 5. METODOLOGIA

Neste capítulo procurou-se analisar o Complexo Agroindustrial das Flores (CAF), restringindo-se à interface produção e distribuição. Foram descritas as duas estruturas de comercialização, Veiling da Holambra e CEASA/Campinas. Por meio da teoria dos custos de transação determinou-se as características básicas das transações, os tipos de contratos e de transações (governança). Foi, ainda, identificado os motivos e as vantagens e desvantagens de se utilizar cada uma das estruturas em questão.

Seguindo a classificação apresentada por Gil (1995) e Mattar (1994), a presente análise classifica-se como conclusiva descritiva, uma vez que possui os objetivos bem definidos. A natureza das variáveis levantadas foi tipo qualitativa.

O objeto de estudo da presente pesquisa foi o Complexo Agroindustrial das Flores, entretanto, a análise se aprofundará na interface do agregado da produção com o agregado da distribuição, mais especificamente, em duas estruturas de comercialização existentes neste complexo. As duas diferentes estruturas estudadas foram a de comercialização via Veiling e a de comercialização via Centrais de Abastecimento, todas no Estado de São Paulo.

A escolha dessas estruturas deveu-se ao fato de o Estado de São Paulo ser responsável por 80% da produção e comercialização de flores e plantas ornamentais do país (Ibraflor, 1997), além de ser um Estado tradicional produtor e também o maior consumidor dos produtos provenientes do CAF, sendo assim altamente significativo.

O universo de produtores entrevistados correspondeu aos produtores de flores que comercializavam os produtos na CEASA/Campinas e no Veiling da Holambra<sup>8</sup>, fazendo-se a separação em dois grupos distintos. Para atingir os objetivos pretendidos restringiu-se o universo de produtores entrevistados àqueles que se encontravam localizados na região de Bragança Paulista, Atibaia, Campinas, Jaguariuna e Holambra que produzissem rosas, *gypsophila* ou cravo.

---

<sup>8</sup> Sempre tendo em mente que não existe produtor que faz uso dos dois sistemas de comercialização. Para tanto, em nenhum momento esperaram-se respostas de produtores que em um mesmo momento estivessem utilizando as duas instituições como forma de escoamento da produção.

No tocante a amostra, esta foi não probabilística do tipo autogerada, a qual não tem caráter inferencial. Sendo assim, a escolha do produtor entrevistado deveu-se a questões como diferentes formas de comercialização dos produtos, contato com os produtores destas regiões, facilidade de coleta dos dados, bem como a possibilidade de efeitos concretos dos resultados deste trabalho nas duas instituições de comercialização.

O primeiro produtor a ser entrevistado, que comercializava na CEASA/Campinas, foi escolhido aleatoriamente. O entrevistado seguinte foi indicado pelo primeiro, de forma que este deveria estar em condições (econômicas e técnicas) totalmente diferentes das dele, de acordo com sua própria opinião. Desta forma, buscaram-se novos entrevistados à medida que o conteúdo das respostas obtidas foi se tornando repetido. As buscas por novas entrevistas, portanto, deram-se por encerradas quando os extremos foram encontrados. O mesmo procedimento foi utilizado para as entrevistas dos produtores de flores que comercializam os produtos no Veiling da Holambra.

As entrevistas foram baseadas em um roteiro de 9 variáveis, que deram origem a um questionário que abordava características produtivas e da transação. A preferência pela análise qualitativa das entrevistas foi devido a maior possibilidade que esta traria para elaborar conclusões e a impossibilidade de se adquirir dados quantitativos sobre o setor. Além disso, a concorrência acirrada entre as empresas produtoras de flores impede a divulgação dos números finais da transação feita ao longo do ano.

A pesquisa constou da aplicação de 11 questionários do tipo misto (questões abertas e fechadas), sendo 6 da CEASA/Campinas e 5 do Veiling da Holambra. O fato de as respostas não apresentarem variações, na grande maioria das questões, muitas vezes complementares, levou à conclusão de que o número levantado foi suficiente para atingir o objetivo desejado, além da amostra corresponder a 13,95% para o grupo da CEASA/Campinas e 9,61% para o grupo da Holambra.

Na identificação dos tipos e características das transações, as variáveis utilizadas foram os níveis de especificidade de ativos, frequência com que as transações ocorrem e grau de incerteza que envolve as transações que geram as interfaces tecnologicamente diferenciadas do CAF em questão. Quando estudaram-se os contratos, as variáveis utilizadas foram a flexibilidade *ex-post*, o desenho contratual, os incentivos,

mecanismos de controle, a arbitragem pública e privada e a confiança no contrato estabelecido. As variáveis utilizadas na pesquisa foram assim operacionalizadas:

- especificidade dos ativos: medida em função dos tipos: local, físicos, dedicados, humana, relacionados à marca e de tempo. A especificidade variou de alta, para média até baixa.

- freqüência: medido o número de vezes em que a transação ocorre, variando de recorrente (quando ocorrem muitas vezes), à ocasional (quando ocorrem esporadicamente), até discreta (quando ocorrer muito poucas vezes).

- risco e incerteza: identificados através da presença ou não de mecanismos de salvaguarda, e qualificados de acordo com o tipo.

- flexibilidade dos contratos ex-post: identificada através da existência de futuras modificações dos contratos, ou seja, qual o tempo de duração dos contratos e renegociabilidade.

- confiança no contrato: que foi estabelecida com outros atores e a confiança na empresa contratante, foi mensurada a partir de seu grau. (muito confiante, pouco confiante e medianamente confiante).

- desenho contratual: identificação dos contratos: se formal ou informal; relacional, neoclássico ou clássico.

- incentivos: identificou se existe algum mecanismo de incentivo.

- arbitragem pública e privada: identificou se existe alguma interferência, nas transações ou nos contratos, por parte de alguma outra empresa, pública ou privada.

- Vantagem e desvantagem: de acordo com a percepção de cada produtor avaliou-se a qualidade do que seja superior (inferior) ou traga algum benefício ou proveito (malefício ou perda).

## 6. OS ARRANJOS DA INTERFACE PRODUTORES E DISTRIBUIDORES

No capítulo II foi identificado três importantes arranjos organizacionais na interface produtores e distribuidores. Um se caracteriza pela venda direta aos varejistas,

que elimina o elo dos atacadistas. Os outros dois são formas que buscam uma instituição como estrutura de comercialização, são elas a CEASA/Campinas e o Veiling da Holambra.

Para que fosse possível alcançar os objetivos de identificar as características das transações, bem como os tipos contratuais, fez-se necessário a descrição das estruturas de comercialização presentes na interface produtores e distribuidores do CAF.

## **6.1 DESCRIÇÃO DAS ESTRUTURAS CEASA/CAMPINAS E VEILING DA HOLAMBRA**

### **- CEASA/Campinas**

O Mercado Permanente de Flores e Plantas Ornamentais da CEASA/Campinas é considerado o maior centro de flores e produtos acessórios para a decoração do Brasil. Isto, devido aos mais de 10 mil itens destinados aos varejistas de flores, decoradores, *buffets*, paisagistas, supermercados e magazines. Esta CEASA foi inaugurada em 16 de fevereiro de 1995 e possui atualmente 384 boxes, instalados em 18.872 m<sup>2</sup>. A movimentação mensal, com produtos, gira em torno de 3 milhões de reais.

Na CEASA/Campinas utiliza-se a terminologia de permissionário para aquele indivíduo (empresa ou pessoa física) que possui box no recinto de venda, paga o condomínio e, portanto, tem permissão de comercializar os produtos dentro da estrutura. No final de 1997, o mercado contava com um total de 298 permissionários, divididos em três grupos. O grupo que apresenta o maior contingente é o dos produtores rurais com 230 permissionários.

Existem 33 permissionários que são vendedores de acessórios, estes permanecem abertos a semana inteira e possuem os boxes fechados com telas na entrada do recinto de venda. Os outros 35 são atacadistas de flores que vendem na CEASA/Campinas os produtos adquiridos em outros mercados, por isto, é comum encontrar produtos com as embalagens da Holambra circulando nos carrinhos dos compradores.

O mercado no princípio era aberto para os permissionários às nove horas da manhã e para os compradores apenas uma hora e meia depois, para sistematizar a entrada e a acomodação do produto dentro dos boxes. Desta forma evitava-se o congestionamento de caminhões nas plataformas de recepção.

Atualmente, o mercado funciona em um período bem maior, os permissionários chegam por volta das cinco e meia da manhã e os compradores podem entrar apenas às oito horas. Fica ainda restrita a saída de pessoas até as 10 horas da manhã.

Os produtores rurais, permissionários, estão adotando práticas para diluir as despesas com a venda, visando à eficiência do processo. Alguns estão buscando parcerias com produtores que não possuem os ativos específicos de venda. Estas parcerias possuem contratos informais onde prevalece a qualidade dos produtos do ofertante compatível com a qualidade dos produtos do contratante e a forma de pagamento, muitas vezes, é por consignação. Desta forma, faz-se a coleta destes produtos durante a madrugada e, posteriormente, oferecidos na manhã dentro da CEASA/Campinas.

Outra prática adotada pelos produtores permissionários no intuito da maximização do uso dos ativos específicos da venda diz respeito à linha de venda<sup>9</sup> de volta, que é feita no trajeto da CEASA/Campinas para a unidade produtora, ou seja, na volta. Este tipo de prática ocorre com os produtores que passam por muitas cidades no itinerário: unidade produtora - CEASA/Campinas. Com base nos pedidos de produtos dos clientes, os produtores passam a atuar dentro do mercado como compradores, pois realizam as compras que serão vendidas à tarde.

O projeto de ampliação, que já teve início em dezembro de 1997, deverá ficar pronto até o final de 1998. A construção de mais 10.000 m<sup>2</sup> de área, comportará mais 120 boxes, além da ampliação da plataforma e píeres de carga e descarga de produtos. Isto tudo buscando melhorar a logística do local, tanto para os vendedores quanto para os compradores. A construção do prédio está projetada para ter um pé direito maior, de

---

<sup>9</sup> Será adotada esta terminologia de entrega (*delivery*) de porta em porta de varejistas e distribuidores de flores de uma região já pré-estabelecida, o que gera uma receita a mais e maximiza o uso da estrutura de comercialização existente na unidade produtora.

forma que facilite a circulação de ar, evitando a elevação da temperatura dentro do recinto de comercialização.

As vantagens apontadas pelos diretores do mercado dizem respeito aos preços dos produtos mais competitivos e ao fácil acesso, ocasionado por muitas rodovias de pista dupla e com tráfego descongestionado, o que facilita tanto a chegada de produtos quanto o escoamento deste ao final do dia.

#### **- Veiling da Holambra**

O Veiling é uma unidade da Cooperativa Agropecuária Holambra, responsável pela comercialização de flores e plantas ornamentais. O Veiling possui 290 compradores de flores autorizados, dentre eles atacadistas e varejistas. Dos 320 produtores rurais da cooperativa Holambra apenas 190 são produtores de flores e plantas ornamentais. Além destes cooperados, existem 18 fornecedores de flores ligados ao Veiling. A diferença entre fornecedores e cooperados é contratual, o contrato dos fornecedores não lhes confere o direito de influenciar nas medidas adotadas pelo conselho da cooperativa, além de arcar com uma taxa administrativa maior.

A taxa administrativa é uma porcentagem sobre o preço do produto, que, dando entrada no Veiling é cobrada esta taxa. Caso aconteça de o produto não ser vendido, a taxa é incidida sobre o preço mínimo do produto. Desta forma, fica a critério do produtor levar o seu produto ou não em épocas que existem queda na demanda. Uma parte desta porcentagem é denominada taxa de retenção que, ao final de todo o ano, é decidida em assembléia dos cooperados e se as sobras serão reinvestidas ou devolvidas, proporcionalmente, a cada cooperado.

Os cooperados do Veiling são obrigados a entregar 100% da produção, ou seja, existe um contrato de exclusividade de fornecimento de flores de corte e em vaso, plantas verdes e folhagens, não estão no contrato bulbos, sementes e mudas.

De acordo com a diretoria do Veiling, seu objetivo principal é o de:

*“ser um mercado transparente e confiável, de forma que pequenos e grandes empresários, valendo-se tão somente de sua capacidade de negociação, possam realizar o seu melhor negócio.”*

Desta forma a cooperativa expõe que o produtor não precisa se encarregar da venda, mas sim de produzir com qualidade, ficando assim o Veiling encarregado da venda. Pelo lado do comprador esta é uma estrutura de comercialização que reduz as assimetrias de informações e permite que o preço dos produtos flutuem de acordo com a oferta e a demanda. Esta estrutura de comercialização conta com um sistema eletrônico de leilões.

No início de 1997 foi instalado este sistema eletrônico de leilões com tecnologia belga, que facilitou a comercialização dos produtos. Com os recursos das sobras do ano, o Veiling conseguiu informatizar o sistema de leilão. As compras e as vendas estão atualmente sendo feitas por computador.

Através de compras *on line*, os atacadistas não são mais obrigados a estar na tribuna de compra para a realização dos negócios. Isto permitiu que os compradores, de regiões mais distantes, realizem as compras por meio de computador e recebam a mercadoria através de transportadoras localizadas dentro do próprio recinto de comercialização. A outra inovação, com este novo sistema eletrônico, consiste na facilidade de acesso a informações que o comprador tem no momento das transações. Ele tem um *display* e um teclado em que se podem manipular o crédito pessoal, as compras já realizadas, informações a respeito do produto, entre outros.

Para o cooperado a melhora foi no sentido dos prazos de recebimento das vendas, pois todas as terças-feiras é depositada na sua conta corrente a quantia referente às vendas da semana anterior. Além disto, o novo sistema permite uma redução da inadimplência, pois é feito o controle automático do limite de crédito, evitando que os inadimplentes continuem a freqüentar o leilão. Desta forma, o Veiling assume a responsabilidade pela seleção dos clientes, além de entrar com um processo na justiça para cobrar o débito.

Com a aplicação destas inovações que estão facilitando a venda dos produtos espera-se que aumente a procura dos produtos ofertados. O Veiling foi responsável em 1997 por 40 % do mercado brasileiro, ou seja, em cada 10 flores vendidas no Brasil, 4 têm origem do leilão da Holambra.

Além das inovações tecnológicas, o Veiling passou por uma reestruturação no organograma que contou com a redução da diretoria e terceirização da equipe técnica e

de *marketing*. Esta redução de pessoal deixou a organização com 130 funcionários, incluindo os oitenta do departamento de logística.

O Departamento de Logística, maior departamento do Veiling, é responsável pela lógica do processo de recebimento, classificação da qualidade, deslocamento até a venda e retirada do produto pelos compradores.

Para movimentar o produto dentro do recinto de venda, que exige um manuseio especial, são usados carrinhos de metal parecidos com estantes. Estes possuem base, colunas, divisórias e suportes para cochos que conferem um melhor acondicionamento para as plantas. Ao todo são 16 mil carrinhos puxados por 15 rebocadores movidos à bateria, pois o CO<sub>2</sub> emitido pelos motores a combustão comprometem a qualidade das flores. Estes carrinhos, bem como as cestas, os suportes para cestas, as bandejas e os suportes para gladiólos, denominado de material circulante, são alugados a produtores e atacadistas para acondicionarem os produtos na hora do transporte.

O esquema de recepção dos produtos é o ponto inicial do fluxo do processo de venda do Veiling. O produto vem devidamente identificado através de boletas, onde são conferidos antes da classificação de qualidade.

Os produtos são classificados da seguinte maneira: “A1” para os melhores produtos, ou seja, sem observações; “A2” para produtos que apresentam pequenos defeitos com 1 ou, no máximo, 2 observações; “B” para produtos que têm três ou quatro observações leves ou 1 a 2 observações graves que interferem na qualidade. A classificação de qualidade é afixada no carrinho através de um papel colorido, sendo verde, amarela e vermelha para A1, A2 e B, respectivamente.

Depois de serem classificados pelo setor de qualidade, os carrinhos recebem um número que indica a seqüência em que estes irão entrar no leilão do dia. A partir disto, os produtos ficam abertos à apreciação dos compradores.

O controle do volume entregue pelos cooperados é feito pelos técnicos do departamento de logística. Para esta avaliação, existem duas formas de controle: uma delas consiste na avaliação da área produtora e a outra consiste na estimativa de produção com base no tamanho da área produtora. Esta última, apesar de apresentar algum erro, é a mais utilizada, devido a questões de disponibilidade de recursos humanos e financeiros.

A embalagem, identificação do produto e do produtor é um outro ponto forte do Veiling. Acondicionados nos mais diversos tipos de embalagens, como caixas, vasos e embrulhos, os produtos seguem para o consumidor com a identificação do produtor, de recomendações a respeito do produto e com a identificação do Veiling da Holambra. Desta forma, ocorre uma divulgação conjunta no mercado.

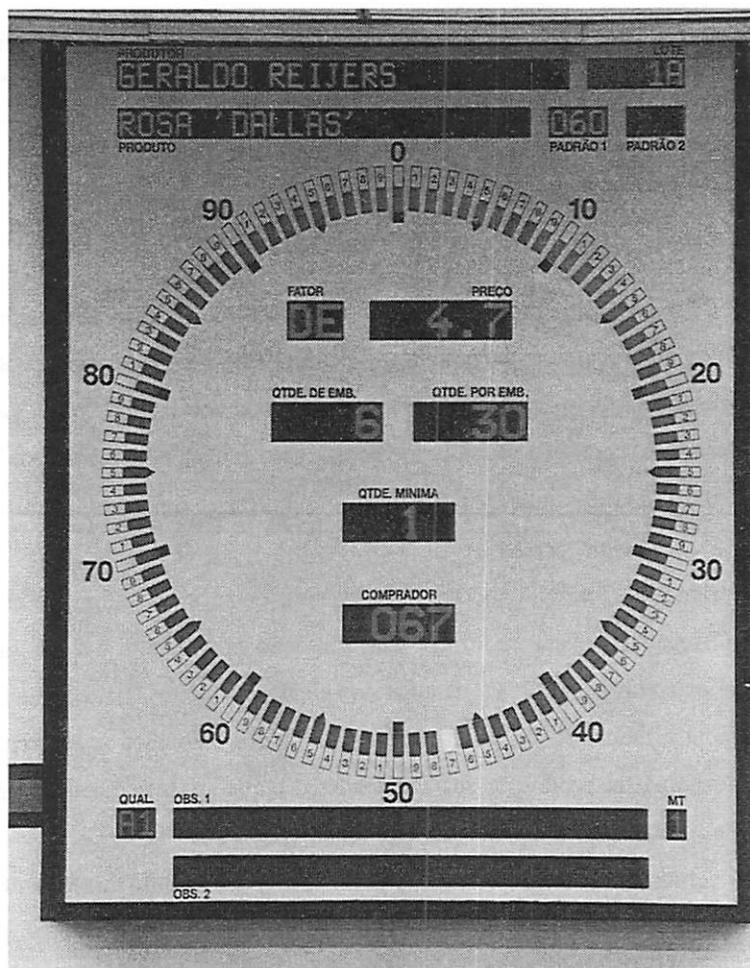
O Veiling possui duas formas de transação, uma via leilão e outra via intermediações.

As transações via intermediações prestam serviços para realizar contratos de compra e venda de produtos entre produtores e compradores para entregas programadas. Neste caso de transação, não é necessário que os produtos passem pelo Veiling. Na grande maioria, os contratos de intermediação são anuais e estabelecem preços e quantidades fixas. Existe, ainda, um escritório que coleta as devidas informações tanto do produtor quanto do comprador.

As transações via leilão ocorrem nas manhãs de segunda a quinta e nas manhãs de sábado. O local em que é realizada esta transação possui uma tribuna onde estão concentrados os compradores e o operador do relógio (leiloeiro). Este operador possui uma boleta com a descrição do produto a ser vendido e comunica aos compradores a quantidade, o nome do produto e sua variedade, o tamanho, o nome do produtor e o código do controle de qualidade, quando este for inferior a A2.

O operador de relógio aciona o mecanismo no sentido horário num preço superior ao de mercado. A partir do momento em que o mecanismo começa a girar no sentido anti-horário, os compradores poderão comprar o respectivo lote no preço desejado, acionando o teclado localizado na mesa. Desta forma, estará indicado no *display* o número do cliente que fechou aquela transação, iniciando uma nova até que todos os lotes sejam vendidos.

O leilão utiliza um relógio que se encontra na ilustração da figura 03:



**FIGURA 03: Ilustração do relógio eletrônico que está sendo utilizado pelo Veiling da Holambra.**

Nome do produtor: indica o nome do produtor cujo produto está sendo vendido.

Nome do produto: nome do produto que será transacionado.

Lote: o lote será representado pela combinação do número do carrinho e uma letra. Esta letra varia de A a F, dependendo do número de lotes do produto que existe do

mesmo produtor. O exemplo de um carrinho de número 1010 que contém 3 lotes: 1010A, 1010B e 1010C.

Padrão 1: este *display* informa o diâmetro do pote, o tamanho da haste ou o peso que possui o produto. Se, por exemplo, o *display* do produto indicar rosa e este, “60”, quer dizer que o produto a ser vendido é rosa com 60 cm de haste.

Padrão 2: apresenta informações adicionais ao do padrão 1, porém este *display* ainda não está sendo necessário.

Fator: corrige o valor informado pelo relógio para dar o preço, este *display* apresenta os fatores UM (1), DE (10) ou CE (100).

Preço: indica o preço real do produto, que é dado pelo valor apresentado pelo relógio multiplicado pelo fator de correção.

Quantidade de Embalagem: este representa o número de embalagens disponível do lote a ser transacionado. A quantidade é representada por uma embalagem padrão por produto que pode ser coxo, divisórias, caixa e pacote. Portanto, o comprador deverá solicitar a compra de “um” coxo de rosas, “três” divisória de violetas ou “duas” caixas de gérberras.

Quantidade por Embalagem: indica em número a quantidade de produto dentro de uma embalagem e, assim como as embalagens é padrão. Por exemplo “30” dúzias por coxo de rosa, “45” potes por divisórias de violetas ou “4” dúzias por caixa de gérberras.

Quantidade Mínima: indica a quantidade mínima de compra. O mínimo de compra de flores de corte é sempre um cocho e para vasos e plantas verdes, uma divisória do carrinho. O operador do relógio, no entanto, pode determinar o tamanho do lote, acima da quantidade mínima especificando a quantidade ou então fechando o lote todo usando a expressão “leva tudo”.

Número do Comprador: este *display* indica o número da chave<sup>10</sup> do comprador que comprou o produto. Existe o caso de muti-transação que aparece o código MT-X, onde X representa o número de compradores do lote.

---

<sup>10</sup> O comprador somente poderá efetuar uma compra, se o sistema estiver ativado através da chave eletrônica que é pessoal e intransferível, pois esta chave contém o número do comprador. Esta é a forma de a Instituição bloquear um comprador inadimplente ou com problemas de limite de crédito.

**Classificação:** indica a qualidade do produto que é classificada em A1, A2 e B.

**Obs. 1:** fornecerá informações adicionais sobre a qualidade do produto.

**Obs. 2:** idem ao *display* Obs. 1

**MT:** significa a Multi-transação, representa o número de compradores que poderá comprar um lote simultaneamente. Na multi-transação o sistema determinará quais os compradores compraram o lote, baseado no momento em que foi apertada a tecla de compra por eles. Os compradores que apertaram a tecla mais próximos ao primeiro comprador participarão da compra.

Para uma melhor compreensão das multi-transações serão expostos alguns práticos exemplos. No caso de venda de um produto em vaso que tem a Quantidade de Embalagens = 6 (como o produto é em vaso, a quantidade é dada em divisórias) e o *display* MT indicar 3 (no máximo 3 compradores). Três compradores apertam o botão quase simultaneamente, assim como mostra o quadro:

**TABELA 03: Situação 1 de compra de produtos no Veiling/Holambra**

Comprador	Compra Solicitada	Saldo
1	2	4
2	2	2
3	2	0

A multi-transação favorece a velocidade de venda dos produtos, pois não seria necessário acionar o relógio mais duas vezes para que os compradores 2 e 3 realizassem as respectivas compras. A venda de 6 divisórias foi realizada não por apenas um comprador mas, sim, por três compradores, simultaneamente.

Utilizando o mesmo exemplo anterior, porém, apresentando uma situação diferente, tem-se:

**TABELA 04: Situação 2 de compra de produtos no Veiling/Holambra**

Comprador	Compra Solicitada	Saldo
1	3	3
2	4	*
3	3	**

A situação acima mostra que, se o comprador 2 estiver com o terminal programado para realizar compras “exatas”, ele não levará nenhum produto, e o comprador 3 irá arrematar o restante do lote. Por outro lado, se o comprador 2 estiver programado para realizar compras “parciais” este arrematará as 3 divisórias restantes, apesar de ter solicitado 4.

Após a transação, é emitida uma boleta de distribuição que registra a venda com o número do carrinho, o lote, descrição do produto, quantidade de embalagens, preço, endereço de distribuição e nome do comprador. Este boleto serve para que os funcionários do Veiling separem as mercadorias por comprador e encaminhem para a área de expedição.

## **6.2 AS CARACTERÍSTICAS DAS TRANSAÇÕES**

Para compreender as transações que ocorrem no CAF discorreu-se a respeito das suas características, de acordo com a teoria da Economia dos Custos de Transação. A especificidade dos ativos, a frequência das transações e os riscos envolvidos nas transações foram as analisadas no presente trabalho.

### **6.2.1 ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS**

A especificidade dos ativos envolvidos nas transações foi dividida em seis categorias como propõe Williamson (1996). Levou-se em consideração apenas três níveis de especificidade: alta, média e baixa. Adotou-se o seguinte padrão para os níveis

(por exemplo): para especificidade alta, considerou-se a utilização do queimador de enxofre (que é específico para o controle de *sphaeroteca pannosa* na cultura de roseira, dentro da estufa), para média especificidade foi considerada a estufa e para baixa, a terra (propriedade produtiva).

A especificidade de local foi avaliada por ambos os grupos de entrevistados como sendo um agravante do complexo agroindustrial, pois os vendedores (produtores) e os compradores dependem um do outro para transacionar os produtos específicos, ou seja, flores. Esta especificidade é considerada alta, por causa das distâncias entre as unidades produtoras e os centros de comercialização.

As distâncias encontradas entre os ativos imobilizados de produção e os ativos imobilizados de comercialização são de 100 quilômetros, em média, para o caso dos cooperados da Holambra. Já os produtores que comercializam na CEASA/Campinas atingem distâncias médias maiores, em torno de 150 quilômetros. As estradas de acesso, em todos os questionários, foram consideradas boas e com a existência de pelo menos um pedágio em todos os trajetos. Em apenas uma empresa cooperada da Holambra é que surgiu um trajeto com dois pedágios.

Outro elemento que tornou alta a especificidade de ativos de local, foi a dificuldade de realocar e remodelar os ativos imobilizados. Elementos da produção tais como mudas, estufas e casas de vegetação, equipamento de pulverização e irrigação, barracão de tratamento pós-colheita entre outros; e elementos da comercialização como a estrutura, caminhões térmicos e refrigerados, câmara fria, entre outros, fazem com que esta especificidade de ativos atinja um nível elevado.

A especificidade de ativos físicos também foi considerada alta devido à grande quantidade de investimentos específicos, tanto na produção quanto na venda. Investimentos em equipamentos de pulverização, por exemplo, possuem barras que auxiliam o funcionário na hora da aplicação dos defensivos; as próprias estruturas cobertas (estufas e casa de vegetação) são específicas para aquele tipo de produção, como por exemplo, altura do pé direito, dimensão da abertura do lanternim, espessura e coloração da película plástica, dentre outros.

A especificidade de ativos físicos na venda é caracterizada pelo uso de câmaras frias e caminhões refrigerados, carrinhos para o transporte dos produtos, plataformas de

recebimentos (no caso dos centros de comercialização), etc. O próprio tratamento das flores no pós-colheita inclui investimentos em estruturas físicas. Os caminhões refrigerados são encontrados em algumas empresas, ou mesmo na terceirização do transporte dos produtos. O armazenamento dos produtos dentro da propriedade é feito por meio de câmaras frias e muitas vezes em água tratada com conservantes (quando são flores de corte).

Na CEASA/Campinas os entrevistados observaram que não existe qualquer tipo de estrutura que mantém a qualidade dos produtos. Por outro lado, no Veiling da Holambra foi detectada estrutura capaz de manter a qualidade dos produtos, tais como câmara fria e o material circulante.

A especificidade dos ativos humanos da atividade produtiva de flores foi considerada de nível alto, pois exige treinamento e este é bem específico para cada espécie de flor. Além disso, a experiência e o conhecimento, tácito e pessoal, adquiridos na produção de flores, possuem uso limitado em outras atividades produtivas.

Os ativos dedicados são caracterizados de forma diferente nos dois grupos de produtores entrevistados. Isto, porque o sistema de comercialização adotado, como era esperado, não é compartilhado por nenhum dos dois distintos grupos de entrevistados. Porém, a totalidade dos entrevistados da CEASA/Campinas utilizam como via de escoamento a CEAGESP e as linhas de venda, pois adicionando aos ativos existentes, pequenos investimentos específicos para as outras vias de escoamento, exploraram-se novos mercados. A CEAGESP é escolhido por ser um tradicional local de venda do estado de São Paulo, enquanto as linhas obtêm preços relativamente melhores devido ao fato de entregarem diretamente aos varejistas. Alguns produtores vendem na própria unidade produtora e um dos entrevistados possui toda a infra-estrutura de comercialização, que já está se tornando bem representativa no faturamento mensal.

Do lado do grupo de entrevistados da Holambra, além da comercialização via leilão, foram encontrados produtores que comercializam via intermediação e realizam, com o intermédio da instituição, exportações de mudas e bulbos durante todo o ano e no verão flores de corte para o Mercosul. Ou seja, através de pequenos investimentos específicos para esta via de escoamento foi possível ampliar o mercado.

Todos os entrevistados tanto da CEASA/Campinas quanto do Veiling fazem uso de um tipo de embalagem. Os produtores da Holambra, porém, buscam a diferenciação através da embalagem, enquanto os da CEASA/Campinas dificilmente usam-na com o nome da empresa ou mesmo recomendações de cuidados com o produto em questão. Isto caracteriza uma maior especificidade dos ativos, relacionados à marca, ao lado dos produtores do Veiling, pois existe um montante de capital e risco envolvido quando se faz uso da marca.

A produção de flores e plantas ornamentais possui diversos fatores tecnológicos que são de difícil separação. O grau que mede a capacidade de separar estes fatores foi denominado de especificidade dos ativos de tempo. Nos dois grupos de produtores os fatores colocados foram os mesmos, apresentando assim uma alta especificidade de ativos para ambas.

Com relação a características de produção observa-se o intensivo uso de defensivos agrícolas e fertilizantes. As análises de solo são feitas a cada quatro meses para a recomendação de macro e micronutrientes na forma de fertilizantes hidrossolúveis, tais como nitrato de potássio, nitrato de amônio, nitrato de cálcio, entre outros. O uso de adubos formulados pela indústria não é recomendado devido à fitotoxidez a excesso de cloretos (componentes dos formulados). A fertirrigação é uma tecnologia muito difundida entre os produtores, tanto da Holambra quanto dos frequentadores da CEASA/Campinas.

Outro fator tecnológico detectado como determinante de especificidade de tempo foi o aspecto do ambiente protegido de produção. O produto rosa pode ser produzido em qualquer época do ano fora da estufa. Porém, a produção é menor no inverno e possui uma qualidade final inferior. Por outro lado, os produtos cravo e *gypsophila* em nenhuma época do ano podem ser produzidos fora da estufa, isto devido a fatores como qualidade final do produto e mesmo porque o processo produtivo destes exige o uso do sistema coberto.

O que determina a produção de flores de acordo com os entrevistados são os fatores econômicos e não os técnicos. Portanto, fatores como época de picos de preços são determinantes, em detrimento de períodos em que se pode produzir com qualidade

superior ou mesmo em quantidade. Isto porque, utilizam-se tecnologias capazes de suprir as necessidades das plantas.

## **6.2.2 FREQUÊNCIA DAS TRANSAÇÕES**

Para a interface, objeto de estudo em questão, dos produtores com a distribuição via CEASA/Campinas e Veiling da Holambra encontrou-se uma maior frequência de transações no caso dos produtores da Holambra, tendo em vista a frequência com que acontecem as vendas. No caso da CEASA/Campinas é de apenas 2 vezes por semana, enquanto no Veiling é 5 vezes por semana, caracterizando uma frequência mais recorrente de transações para estes últimos.

Na interface dos produtores e distribuição via CEASA/Campinas, porém, quando se adicionam os outros centros de comercialização tais como linhas de venda, CEAGESP, outras CEASA's, entre outros, a frequência de transações chega a um total de 5 a 7 vezes, o que caracteriza o desprendimento com a produção por parte dos produtores que acumulam a função de venda dos produtos.

## **6.2.3 RISCO ENVOLVIDO**

Os riscos aqui descritos foram divididos em 3 categorias, que vieram facilitar a compreensão de uma variável muito importante na análise, considerada como parâmetro de deslocamento na definição dos custos de transação, segundo Williamson (1996). As categorias de riscos foram riscos envolvidos na venda, na compra e na produção.

Os riscos envolvidos na venda, citados pelos entrevistados, foram a perecibilidade dos produtos, a inadimplência, a demanda instável e o transporte até os centros de comercialização. Todos estes foram lembrados tanto pelos produtores da Holambra quanto pelos da CEASA/Campinas.

A perecibilidade dos produtos é devido à sensibilidade das flores às adversidades climáticas, descuidos nos procedimentos de manuseio e uso de baixa tecnologia de produção. Os mecanismos de proteção para se evitar este risco são, de acordo com as entrevistas, transporte em caminhões refrigerados ou ao menos térmicos, locais de comercialização ventilados de forma a não elevar demais a temperatura nos

dias mais quentes, manusear os produtos por meio de carrinhos, não empilhar nem amontoar nos caminhões e utilizar de tecnologias que preservem a qualidade dos produtos, dentre elas, o controle das pragas e doenças e a aplicação de fertilizantes nas épocas e quantidades recomendadas, dentre outros.

A inadimplência foi o outro risco citado, visto que os anos de 1994 e 1997 foram anos de mudanças do cenário econômico brasileiro. Este risco foi notado, inclusive, por produtores cooperados do Veiling da Holambra que possuem todo um controle de compradores. Entretanto, esta instituição desde início de 1997 está investindo na área, com o intuito de reduzir a inadimplência. Um dos mecanismos adotados foi a diminuição de crédito e a eliminação dos compradores inadimplentes, por meio dos leilões eletrônicos.

Na CEASA/Campinas o mecanismo de proteção adotado contra o risco da inadimplência foi precário, pois a instituição não fornece suporte nesta área. Porém, os produtores adotaram como mecanismo de proteção as consultas a tele-cheques (empresas que, pelo telefone, informam se o cheque é bom ou não e assumem o risco). Este tipo de empresa cobra uma taxa que corresponde a uma porcentagem do valor do cheque. A seleção de clientes foi outro mecanismo de proteção adotado pelos produtores, desta forma monta-se uma espécie de carteira de clientes.

A demanda instável foi caracterizada como risco devido principalmente à finalidade de consumo. A flor é um produto comprovadamente consumido com o objetivo de presentear ou ornamentação, sendo que os picos de consumo são caracterizados por datas festivas tais como o Dia das Mães, Finados, entre outras.

O transporte do produto até os locais de comercialização é considerado um risco de venda, pois necessita de um investimento e custos de manutenção altos.

Os riscos que estão envolvidos na compra de insumos, citados pelos entrevistados dos dois centros de comercialização, foram a falta de produtos especificados, a falta de opções de produtos, preços elevados, as entregas fora do prazo e a ausência de prazos de pagamento.

O principal problema atentado pelos entrevistados foi a falta de produtos especificados, devido ao fato de existirem poucos produtos (principalmente os agrotóxicos) recomendados para as diferentes espécies de flores. Sendo assim, este

problema foi entendido como um risco na utilização de produtos que possam vir a causar danos à lavoura produtiva.

Aliado ao risco da utilização de produtos não especificados para a utilização em flores existe um outro agravante que é a falta de opção de produtos, no que diz respeito aos insumos, como filme plástico para cobertura, telas de sombreamento, hormônios que induzem o enraizamento, os próprios fertilizantes e outros que fazem com que o produtor fique dependente de determinados fabricantes que algumas vezes usam de má fé, abusando de preços e manipulando o mercado.

Os preços elevados dos produtos, as entregas fora do prazo e a ausência de prazos de pagamentos são caracterizados como riscos pelo fato de existirem poucos fornecedores. O mercado neste caso pode ser conceituado como um oligopólio diferenciado<sup>11</sup> devido ao pequeno número de lojas vendedoras, porém, existem líderes para cada tipo de produtos.

O riscos envolvidos na produção de acordo com os entrevistados foram o clima, as doenças e pragas e a mão-de-obra desqualificada.

As doenças e pragas foram consideradas como risco da produção pois um pequeno descuido, pode desencadear doenças ou pragas, prejudicando a produção. Assim o monitoramento deste risco e a aplicação de defensivos de controle devem ser constante a fim de minimizar as perdas.

A mão-de-obra desqualificada é um outro ponto polêmico, que se caracteriza como uma deficiência da agricultura nacional, sendo considerado um risco para todos os empresários rurais. Em se tratando da produção de flor, este problema foi interpretado como risco da atividade produtiva. O uso intenso de tecnologia faz com que pequenos erros gerem grandes perdas, pois exige-se que se trabalhe no potencial máximo da planta e, muitas vezes, em ambientes que simulem as condições ideais propiciando o pleno desenvolvimento.

O clima foi também mencionado como risco da produção por alguns dos entrevistados, tanto da CEASA/Campinas como pelos cooperados da Holambra. Atualmente, entretanto, com a utilização de tecnologias, tais como estufas, fertirrigação,

---

<sup>11</sup> De acordo com Maria da Conceição Tavares em Muller (1986).

entre outras, é possível produzir em qualquer tipo de clima. A questão é analisar a viabilidade do negócio.

### 6.3 OS CONTRATOS

Os tipos de contratos encontrados nas transações de compra e venda de produtos dentro do complexo agroindustrial das flores foram formais e informais. Houve diferença, no entanto entre os produtores que comercializam via CEASA/Campinas e via Veiling da Holambra.

As transações de venda e de compra realizadas na CEASA/Campinas possuem contratos informais, ou seja, não existe qualquer valor legal. Os contratos de venda do produtor rural com os vendedores foram caracterizados como relacionais, de acordo com Macneil, citado em Williamson (1985). Os motivos que os levaram à realização deste tipo de contrato foram a confiança e o tempo de relacionamento, os quais têm elo com a seleção natural dos compradores, no sentido de se evitar a inadimplência.

Os contratos estabelecidos na compra dos insumos foram do tipo relacional, pois os motivos que levaram a busca deste tipo de contrato foram as garantias, a confiança e a orientação técnica. Chegou a ser citado o motivo preços melhores por alguns produtores. Uma característica marcante do CAF é que existem muitos casos em que as lojas de insumos financiam os produtores, visto concederem prazos longos de pagamentos, baseados na confiança.

Pelo lado da Holambra os contratos de venda dos produtos é do tipo formal, ou seja, existe valor legal. Os fatores determinantes na escolha do contrato foram as garantias e a confiança. Pela classificação de Khols, citado por Neves (1995), o contrato que predomina na venda é o contrato de especificação de mercado, pois o contratante especifica tanto o produto como a forma de pagamento, ficando sob a responsabilidade do produtor todo o processo de produção. Neste tipo de contrato a assistência técnica e crédito praticamente não é fornecida para o produtor, que assume todos os riscos da produção e de preços.

Os contratos estabelecidos entre produtores, compradores (atacadistas e varejistas de flores) e instituição, no caso de transações realizadas via leilão da

Holambra, aproximam-se do tipo de contrato clássico proposto por Macneil, citado em Williamson (1985). A identidade dos agentes em muitos casos é irrelevante; a natureza, as dimensões e as regras do contrato são plenamente definidas; é cuidadosamente delimitado e o mais formal possível logo as conseqüências são relativamente previsíveis no início. Para o caso da não realização do contrato, não existe flexibilidade corretiva e são percebidos e realizados no presente. A ênfase deste tipo de contrato é dada aos regulamentos legais e documentos formais.

Por outro lado, o contrato via intermediações se aproxima mais do tipo de contrato neo-clássico, proposto por Macneil. É possível futuras mudanças de cláusula nos contratos estabelecidos e sua característica marcante é o tipo de contratante comprador que, na grande maioria, são redes de supermercados e grandes atacadistas que possuem uma demanda grande e uniforme ao longo do ano.

No caso dos contratos de venda com o leilão da Holambra, o relacionamento entre as partes contratantes é classificado como bom por todos os entrevistados deste grupo. Foi averiguado que os tempos dos contratos são muito variados e existe pena de multa para rescisão contratual.

As taxas para se manterem os contratos são porcentagens cobradas por cada produto que entra no Veiling. Estas porcentagens variam de acordo com o contrato estabelecido, entretanto foi notado na pesquisa que, de uma maneira geral, as taxas cobradas nas transações, via intermediação, são de 5,5 % e nas transações via leilão variam entre 6 a 7 %. Adicionada a estas porcentagens tem-se a taxa de retenção que é de 3 % para qualquer tipo de transação.

Notou-se que existem controles para que os contratos sejam seguidos, sendo que não existe taxa adicional para que se realizem os controles.

De acordo com os entrevistados não existe qualquer tipo de incentivo para que se dê continuidade aos contratos, não existindo, também, qualquer tipo de interferência por parte de outra organização ou mesmo instituição.

Com relação à renegociabilidade dos contratos, existe a possibilidade de futuras modificações por meio de Assembléia.

Os contratos de compra de insumos são predominantemente informais e os motivos que o levam a ocorrer é única e exclusivamente o preço.

## 6.4 AS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

A análise do CAF, utilizando a Economia dos Custos de Transação, permitiu o estudo dos arranjos entre as organizações de produção e de distribuição. Esta teoria buscou relacionar os atributos típicos das transações com formas de organização mais eficientes em termos de economia nos custos de transação e produção. A análise implicou na comparação entre as formas alternativas de organização desde a realização da produção via mercado, até o outro extremo da integração vertical pura.

Sendo assim, as transações que ocorrem na interface produtor e distribuidor do CAF se caracterizam por apresentarem as três estruturas de governança: hierárquica, mista e mercado, as quais foram identificadas como diferentes formas de arranjos organizacionais nesta interface. Uma das formas é aquela que busca direto o varejista, denominada de linha de venda. As outras duas formas de arranjo são aquelas vias que buscam a instituição, CEASA/Campinas e Leilão da Holambra, que atendem tanto atacadistas e varejistas, quanto consumidores finais.

A estrutura hierárquica é identificada no arranjo via linha de venda, ou seja, predomina neste tipo de transação a integração vertical que elimina um elo do complexo, no caso, o atacadista. Sendo assim, este tipo de governança é caracterizado por altos investimentos em ativos específicos (físico, humano, de marca e de produto). A alta especificidade dos ativos físicos é caracterizada por elevados investimentos em caminhões, carros, telefones, escritório, entre outros. Já a alta especificidade de ativos humanos está relacionada com o grau de especialidade do vendedor de uma linha de venda de flores, enquanto a especificidade de marca diz respeito aos investimentos em agregação de valor na forma da diferenciação do produto. A especificidade de produto também é alta pelo fato de que, no momento da transação, existe uma pequena oferta de produtos e uma pequena opção de compra. A frequência das transações são recorrentes, ocorrendo mais de duas vezes por semana.

Os riscos e os custos de se realizar as transações são elevados devido aos altos investimentos em ativos específicos. Porém, o que torna viável este tipo de transação é a possibilidade de se praticar um preço mais elevado, quando comparados com aqueles praticados nos centros de comercialização.

Os contratos que existem nas transações via linha de venda são do tipo relacional, pois o tempo de relacionamento é primordial para que se realize um bom negócio. Neste tipo de transação os vendedores (produtores de flor) possuem grande parte da venda já previamente acertada. Atitudes oportunistas são detectadas ao se estipular o preço do produto, pois grande parte dos varejistas são obrigados a fazer contratos informais de exclusividade de compra, principalmente, em regiões onde a oferta de flores é pequena.

As transações que se realizam via CEASA/Campinas se caracterizam por estruturas de governança mista, pois predomina uma concentração maior de produtos em um local próprio para realização das vendas. Desta forma, o nível de especificidade de ativos é considerado menor que aquele exigido para as linhas de venda. Além disso, a frequência em que ocorrem as transações é menor e os riscos estão relacionados à inadimplência e aos elevados níveis de perdas de produtos.

Os contratos são predominantemente relacionais, podendo emergir alguns contratos neoclássicos. Este tipo de transação é preferida pelos produtores devido à concentração de compradores e o grande volume de vendas a atacadistas.

A estrutura de governança via mercado foi identificada em transações que ocorrem entre produtores e o Leilão da Holambra. Isto porque o investimento em ativos específicos é baixo quando comparado com as outras formas de transação, e a especificidade de produto também é baixa devido a grande concentração deste na hora da venda. A frequência é recorrente (cinco vezes por semana) e os riscos específicos desta transação estão ligados às flutuações de oferta e demanda do mercado. Os contratos se aproximam muito do tipo de contrato clássico. Neste tipo de transação, o produtor tem mais tempo para se dedicar à atividade de produção, atribuindo a Holambra a responsabilidade da comercialização.

## **6.5 A OPINIÃO DOS PRODUTORES A RESPEITO DO VEILING DA HOLAMBRA E DO CEASA/CAMPINAS**

De acordo com a perspectiva dos produtores rurais, os motivos que os levaram à escolha do sistema de comercialização foram bem coerentes com a realidade vivida por

cada entrevistado. No caso do grupo de produtores que freqüentam a CEASA/Campinas a demanda e o preço foram os mais citados. O preço foi devido à liberdade de definição deste pelos produtores.

A demanda foi caracterizada, principalmente, pela facilidade de entrada de compradores, porque, nesta instituição, não se exige qualquer tipo de cadastramento detalhado e, muito menos, procedimentos complicados para se efetuar as compras, como é o caso do Veiling em que se exige dos compradores até curso de instruções básicas de compras.

O motivo que levaria os produtores de flores a mudar da CEASA/Campinas para o Veiling da Holambra foi o da melhora da qualidade de seus produtos. Assim, se os produtores da CEASA/Campinas, através da implantação de tecnologia de produção, obtivessem produtos com qualidade superior, estes estariam em condições de passar pelo rígido controle de qualidade exigido pelo Veiling. Convém salientar que os produtores da CEASA/Campinas percebem, na falta de padronização dos produtos, benefícios em função de não serem forçados a realizar investimentos no processo produtivo, visando melhorar a qualidade. Entretanto, a qualidade dos produtos poderia emperrar a mudança para o Leilão da Holambra.

A impossibilidade de venda seria o outro motivo da mudança para um sistema que se encarrega de todo o procedimento de venda, Veiling. Ficou claro que a tradição de liberdade de vendas foi colocada acima de tudo, quando um dos entrevistados declarou que:

*“...eu só venderia no Veiling se eu parasse de produzir flores...”*

As vantagens percebidas pelos produtores que utilizam a CEASA/Campinas foram o preço, as baixas perdas, baixo padrão de qualidade e a concentração da demanda.

O preço foi a vantagem mais citada pelos entrevistados, pois de acordo com a sua percepção quem põe o preço é o vendedor, ou seja, eles próprios. Porém, esta liberdade possui limites, que são parâmetros utilizados para se estipular o preço do dia. Entre os parâmetros tem-se o preço praticado no Veiling da Holambra e os preços iniciais dos concorrentes no recinto da CEASA/Campinas. A partir daí, é que o preço irá

oscilar de acordo com a demanda, apesar de já existirem algumas vendas com preços pré-fixados.

Outra vantagem detectada foi o nível baixo de perdas de produtos. As perdas são baixas devido ao fato de existirem alternativas de escoamento do produto. Pois, os produtos que não são comercializados pela manhã na CEASA/Campinas são levados, à noite, a CEAGESP, ou mesmo, para entregas por meio de linhas de venda.

A ausência de um controle de qualidade dos produtos comercializados no mercado de Campinas foi mencionada pelos entrevistados como vantagem. Este fato tem muita ligação com as baixas perdas dos produtos que foram também citadas anteriormente. Isto é caracterizado pela não exigência de um padrão de qualidade que faz com que a demanda não seletiva encontre os produtos com qualidade comprometida. Desta forma, os produtores conseguem vender tanto os produtos de ótima qualidade quanto os de baixa qualidade, em um mesmo local, o que não ocorre no Veiling da Holambra, onde existe um rigoroso controle de qualidade. Sendo assim, a vantagem de concentração de compradores é justificada, pois, encontram-se compradores de todos os tipos e gostos, para todos os tipos de preço e qualidade.

As desvantagens apresentadas pelos produtores da CEASA/Campinas foram o custo de transporte, as elevadas taxas, a falta de padronização e o ambiente de venda.

Os elevados custos de transporte são levantados como desvantagem no sentido de existir uma estrutura de venda envolvida, em se tratando de produtor que comercializa fora da estrutura da Holambra. Esta estrutura é composta por caminhões, motoristas, vendedores, câmara fria, telefones, pedágios, entre outros. Além destes elementos tem-se o risco e o tempo que se gasta para atuar nos diversos centros de comercialização.

As outras desvantagens são fruto de uma melhor organização do local onde está sendo realizada a venda. Sabe-se que a CEASA/Campinas já está trabalhando pela padronização dos produtos, tais como quantidade de botões por pacote de rosas, peso do maço de *gypsophila*, quantidade de vasos de violeta por caixa, entre outros. O caso da falta de circulação de ar e o pé direito do prédio baixo que resulta em elevadas temperaturas, prejudicando o ambiente de vendas, já estão sendo providenciados como reformas cabíveis, bem como a ampliação do recinto.

Quando a análise é focalizada nos cooperados do Veiling da Holambra, os dois motivos que os levaram à escolha do sistema de comercialização foram a instituição e a segurança. Estes motivos foram lembrados devido ao bom nome da Holambra no complexo agroindustrial de flores e a segurança de recebimento das vendas em caso de inadimplência, respectivamente.

Os motivos que fariam com que os cooperados deixassem a Holambra, expostos no questionário, foram a taxa administrativa e a desigualdade de tratamentos. Isto quer dizer que se as taxas subissem demais poderia haver uma evasão por parte dos cooperados.

A desigualdade de tratamento entre a Holambra e os produtores é uma questão delicada de relacionamento entre a instituição e o cooperado contratante. Assim, se o tratamento se tornasse acentuadamente favorável a alguns produtores, este seria considerado um motivo de troca do sistema de comercialização.

Nas entrevistas realizadas com os cooperados da Holambra as vantagens citadas foram a transparência nas transações, a garantia de recebimentos e a infra-estrutura de venda.

A transparência de transações que o sistema de leilões oferece foi o mais citado como vantagem de comercialização. Neste sistema é possível controlar grande parte das informações que estão envolvidas na transação, tais como qualidade dos produtos, nome do produtor, entre outros, que foram expostos na descrição do relógio do Veiling da Holambra. Esta transparência na realização das transações reduz as assimetrias de informações.

A garantia do recebimento das vendas foi apontada como outra vantagem, caracterizada pelo presente cenário econômico nacional de altos índices de inadimplência e falência. Como a Holambra se responsabiliza pela cobrança, os cooperados se sentem mais seguros, visto que a instituição evita que os inadimplentes continuem freqüentando os leilões.

A infra-estrutura de venda foi citada pelos entrevistados como vantagem, pelo fato de o produtor entregar seu produto à instituição que se encarrega de vendê-lo. Como o produtor influencia a venda apenas na forma de garantir a qualidade e a entrega do produto, assiste à instituição conferir o recebimento, a venda e a entrega do produto,

mantendo sempre o controle e a qualidade e o produtor se vê despreocupado. Desta forma, existe uma maior disponibilidade de tempo para se dedicar ao processo produtivo.

Por outro lado, os produtores de Holambra apresentaram como desvantagens a falta de controle do pós-venda, a impossibilidade de comercializar mudas, jardins e bulbos e as elevadas taxas administrativas.

A falta de controle no pós-venda está relacionada com o não controle dos produtos quando estes passam para os atacadistas, supermercados ou mesmo varejistas. Esta preocupação surge ao se questionar o rígido controle de qualidade na fase antes da transação via leilão, ou mesmo, via intermediação, porque, existem poucas pesquisas investigando o estado em que estes produtos estão chegando aos consumidores finais.

Os produtos mudas, jardins, sementes e bulbos não fazem parte do *mix* de produtos comercializáveis no leilão. Sendo assim, um cooperado produtor de mudas tem que possuir estrutura para poder vende-las, gerando insatisfação por parte destes.

Por sua vez, as taxas estão diretamente ligadas às escalas de produção. Aqueles produtores que apresentam uma baixa escala sentem mais as taxas administrativas, que giram em torno de 9 a 11%, sendo que 3% são de taxa de retenção que, ao final de todo o ano, após decisão tomada em assembléia, define-se o destino deste recurso financeiro que pode até ser a devolução aos cooperados.

## **7. REFLEXÕES FINAIS**

Estudar o CAF do Brasil se mostrou um exercício de paciência e pesquisa. A partir da teoria da ECT foi possível sistematizar o estudo de forma a abranger grande parte das variáveis envolvidas na definição de uma transação. Sendo assim, neste último tópico procurou-se estabelecer uma ligação entre os resultados da pesquisa e a percepção, dos produtores de flor, a respeito dos motivos, vantagens e desvantagens de se utilizar as estruturas de comercialização utilizadas.

Os motivos que levam os produtores a se manterem utilizando a atual estrutura de comercialização dizem respeito ao ambiente institucional. A demanda e preço, a instituição e a segurança citados pelos produtores da CEASA/Campinas e da Holambra,

respectivamente, estão condicionadas as variações no ambiente. Portanto, a permanência possui riscos e incertezas.

Os motivos que levam os produtores a trocarem de estrutura de comercialização estão ligados a questões de especificidade de ativos, no lado da CEASA/Campinas, e ao ambiente institucional, na Holambra. Sendo assim, o investimento em ativos humanos, de produto e físicos seriam decisivos na mudança da CEASA/Campinas, melhorando a qualidade dos produtos e fazendo com que estes tenham uma melhor aceitação na Holambra. Quanto aos produtores da Holambra, estes ficam a merce da instituição na definição da mudança para outra estrutura de comercialização.

As vantagens descrita pelos produtores da CEASA/Campinas dizem respeito ao baixo investimento em ativos específicos para a obtenção de um padrão de qualidade, quando comparado com a preocupação dos produtores da Holambra. A concentração da demanda e o preço, também vantagens expostas, estão mais ligados ao ambiente institucional, sendo pouco influenciado pelos produtores.

Na Holambra os produtores alegaram como vantagens o ambiente que a instituição proporciona. A transparência com que ocorrem as transações, a infraestrutura e as garantias de pagamento dos clientes fazem com que o ambiente institucional reduza o risco.

As desvantagens citadas em ambas as estruturas foram de caráter institucional, embora do lado da CEASA/Campinas nota-se a preocupação com a elevação da especificidade dos ativos físicos ligados ao transporte dos produtos até o centro de comercialização. Os dois grupos de produtores citaram a elevação das taxas administrativas como desvantagem.

Conclui-se, portanto, que os produtores da Holambra reconhecem a instituição como fonte da maioria de seus problemas e soluções, deixando claro o importante papel que a instituição tem na definição da trajetória destas unidades de produção. Por outro lado, os produtores que comercializam na CEASA/Campinas identificam seus problemas e soluções como sendo intra-firma na grande maioria. Isto pode estar acontecendo devido, entre outros, a responsabilidade da venda dos produtos que gera ausências de foco gerencial na unidade produtora.

Outro fator que favorece as transações via Veiling diz respeito a percepção, por parte dos produtores, de que a forma de comercialização via CEASA/Campinas permite uma flexibilidade maior, deixando-os mais livres. Na verdade, o escoamento na CEASA/Campinas exige contratos informais de venda com os atacadistas que, sem estes, grande parte das vendas estariam comprometidas. Sendo assim, não parece visível que a comercialização via CEASA/Campinas apresente tantas vantagens reais em relação às vendas feitas por meio de contratos do Veiling da Holambra.

## 8. AGENDA CIENTÍFICA:

A pesquisa se limitou a realizar um estudo descritivo e sem a formulação de hipóteses acerca dos condicionantes dos arranjos das organizações do Complexo Agroindustrial das Flores. Sendo assim, não foram esgotadas as correntes teóricas que poderiam embasar o estudo do objeto em questão. De qualquer forma, esse novo modelo de análise, *Agribusiness* combinada com a ECT, é considerado como uma importante ferramenta no roteiro de abordagem e de grande aplicação a situações diárias, uma vez que é baseada em estudos genéricos de empresas e instituições, permitindo uma análise sistêmica.

De posse dessas limitações é que se lança mão de algumas sugestões de aprofundamento da pesquisa do CAF do Brasil.

Fica claro que todo o Complexo Agroindustrial das Flores sofre grande influência das inovações tecnológicas nos arranjos organizacionais. Exemplo disto foi o caso das associações entre organizações estrangeiras e organizações nacionais, com o objetivo de desenvolverem produtos novos (inovarem). Desta forma é importante que sejam feitos estudos da dinâmica do processo de inovação como fator que determina novos arranjos organizacionais e institucionais dentro do CAF.

As linhas de venda direta estão se tornando significativas de alguns anos para cá, logo é interessante que sejam realizados estudos para se tentar compreender melhor este tipo de transação.

Para uma melhor coordenação de todo o complexo é importante que todos os agregados estejam em sintonia. Para tanto, são recomendados estudos mais

aprofundados enfocando o agregado do fornecimento de insumos do CAF e o perfil das empresas rurais que se dedicam a produção de flores, avaliando a competência da mão de obra disponível.

As instituições de pesquisa do CAF e o próprio ambiente institucional ainda carecem de aprofundamentos, assim como a variável de inovações tecnológicas com o intuito de estudar a influência desta na definição dos arranjos organizacionais.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKI, A.Y. **Quase tudo que você gostaria de saber sobre floriculturas**. São Paulo: Primon, 1994. 41p.
- AKI, A.Y. **O Futuro do varejo de rua e das floriculturas**. Holambra: HPG, 1995. 27p.
- ALMEIDA, F.R.F. ; AKI, A.Y. Grande crescimento no mercado das flores. **Agroanalysis**. Rio de Janeiro, v.15, n.9, p.8-11, set. 1995.
- ARAÚJO, N.B.; WEDEKIN, I; PINAZZA, L.A. **Complexo agroindustrial: o *agribusiness* brasileiro**. São Paulo: Agroceres, 1990. 238p.
- BONGERS, F.J. Avaliação do mercado de flores no Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE OLERICULTURA, 35. Foz do Iguaçu, 1995. **Anais...** Curitiba: SBO, 1995. p.171-174.
- BONGERS, F.J. A economia das flores. **Agroanalysis**. Rio de Janeiro, v.15, n.9, p.1-4, set. 1995.
- CLEMENTE, I. Indústria inverte expectativa de queda. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 18 mar. 1998. Dinheiro, p.2.1.
- COASE, R.H. **The new institucional economic**. Journal of Institucional and Theoretical Economics. Tuebingen, n.140, p.229-231, mar. 1984.
- COASE, R. H. La naturaleza de la empresa (1937). In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. **La naturaleza de la empresa: origenes, evolucion y desarrollo**. México: FCE, 1996. p.29-103.
- DAVIS, J.H.; GOLDBERG, R.A. **The concept of *agribusiness***. Boston: Harvard University, 1957. 135p.

- FARINA, E.M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. São Paulo: USP, 1994. 62p.
- GATTI, E.U. A evolução recente do comércio de produtores da floricultura no Brasil. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v.38, n.3, p.101-107, 1991.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995. 207p.
- GOLDBERG, R.A. **Agribusiness coordination: A system approach to the wheat, soybean and Florida orange economics**. Boston: Harvard University, 1968. 256p.
- GOLDBERG, R.A. **Agribusiness management for developing countries - Latin America**. Cambridge: Baillinger Publishing, 1974. 411p.
- GRIFFIN, M. Problema para as tulipas. **Agroanalysis**. Rio de Janeiro, v.15, n.9, p.12-14, set. 1995.
- HOUAISS, A. **Melhoramentos soft da lingua portuguesa**. Rio de Janeiro: Academia Brasileira de Letras, 1988.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE FLORICULTURA - IBRAFLO. **Relatório de pesquisa**. São Paulo, 1997. (não publicado).
- JOSKOW, P. L. La especificidad de los activos y la estructura de las relaciones verticales: pruebas empíricas. In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. **La naturaleza de la empresa: orígenes, evolucion y desarrollo**. México: FCE, 1996. p.163-191.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993. 848p.
- MACHADO FILHO, C.A.P.; SPERS, E.E.; CHADDAD, F.R.; NEVES, M.F. **Agribusiness Europeu**. São Paulo: Pioneira, 1996. 132p.
- MATSUNAGA, M. Potencial da floricultura brasileira. **Agroanalysis**. Rio de Janeiro, v.15, n.9, p.56, set. 1995.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, 1994. 350p.
- MEZZOMO, C. L. **Sistema agroindustrial das olerícolas congeladas: a coordenação entre o olericultor e a agroindustria do congelamento**. Lavras: UFLA, 1997. 136 p. (Dissertação de Mestrado em Administração Rural)

- MULLER, G. A economia política do CAI. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 24, Lavras, 1986. *Anais...* Lavras: SOBER, 1986. p.347-367.
- NEVES, M.F. **Sistema agroindustrial citricola: um exemplo de quase integração no *agribusiness* brasileiro.** São Paulo: USP, 1995. 115p. (Dissertação de Mestrado em Administração).
- NOGUEIRA, K. Plantas e flores trazem clientes e lucros. **SuperHiper - Revista da associação Brasileira de supermercados**, São Paulo, v.22, n.251, p.60-69, jul. 1996.
- NORTH, D.C. **Economic performance through time.** The American Economic Review. Illinois, v.84, n.3, 1994. p.359-368.
- NORTH, D.C. **Institutions, institucional change and economic performance.** Cambridge Press: Cambridge, 1993. 151p.
- SANTOS, R. da C. Cooperativa Agropecuária Holambra: uma organização em mudança. In: ZYLBERSZTAJN, D. **Estudos de caso em *agribusiness*: o processo de tomada de decisões em empresas brasileiras.** Porto Alegre: Ortiz, 1993. p.127-161.
- SILVA, A.L. da **Segmentação em mercados empresariais: o caso Veiling (Holambra).** In: ENANPAD, 20, Angra Dos Reis, 1996. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em de Administração.** Angra dos Reis: Venture, 1996. p. 279-290.
- THAME, A. C. M.; AMARO, A. A. **Agroindustria e desenvolvimento no estado de São Paulo: aspectos dos contratos de compra e venda dos produtos agrícolas.** São Paulo: Instituto de Economia Agrícola, 1987. 26p.
- WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance.** New York: Oxford University Press, 1996a. 429p.
- WILLIAMSON, O. E. **Introducción.** In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. **La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo.** México: FCE, 1996b. p.09-28.
- WILLIAMSON, O. E. **The transaction cost economics and organization theory.** **Journal of industrial and Corporate Change**, v.2, p.107-156, 1993.
- WILLIAMSON, O. E. **Comparative economic organization: The analysis of discrete Strutural Alternatives.** **Administrative Science Quarterly.** Ithaca, 36 (June), 1991. p.269-296.

WILLIANSO, O. E. **The economic Institution of capitalism: firms, markets, relational contracting.** New York: The Free Press, 1985. 450p.

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

ZYLBERSZTAJN, D.; JANK, M.S.; KOOL, M.; SLUYS, T. **Holanda: um modelo de *agribusiness*.** São Paulo: USP, 1992. 95p.

ZYLBERSZTAJN, D. P&D e a articulação do *agribusiness*. **Revista de Administração.** São Paulo, v.28, n.3, p. 73-78, jul./set. 1993.