

**A CADEIA DE FRUTAS, VERDURAS E LEGUMES NO BRASIL: DIMENSÕES DAS  
TRANSAÇÕES, PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS E ESTRUTURAS DE  
GOVERNANÇA**

**REJANE HELOISE DOS SANTOS**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

**FERNANDA CRISTINA FERRO MALACOSKI**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

**SANDRA MARA DE ALENCAR SCHIAVI**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

# **A CADEIA DE FRUTAS, VERDURAS E LEGUMES NO BRASIL: DIMENSÕES DAS TRANSAÇÕES, PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA.**

## **1. INTRODUÇÃO**

O comportamento do consumidor brasileiro, no que diz respeito ao consumo de frutas, legumes e verduras (FLVs) tem sofrido alterações, no sentido de maior conscientização sobre a qualidade e origem, além da busca por produtos mais saudáveis e objetivos de boa forma, seguindo uma tendência mundial. As pessoas têm se preocupado cada vez mais com qualidade de vida, o que tem incrementado, entre outras coisas, a demanda e o consumo de hortaliças (MENDES; SILVA; FAVERO, 2008; POSSANI *et al.*; 2018).

Brandão e Arbage (2018) compararam os dados das Pesquisas POF (2002-2003; 2008-2009), no que diz respeito ao consumo de FLV e encontraram um consumo médio per capita que evoluiu de 53 kg/ano para 55 kg/ano. A POF (2017-2018) apontou um crescimento do consumo de salada de 50,9% entre os adolescentes, 33,5% em adultos e 29,6% em idosos. Segundo Brandão e Arbage (2018), ainda assim os dados de consumo brasileiros estão abaixo do esperado. Tais fatores, no entanto, podem indicar espaço para o crescimento desse mercado até porque existe uma conjuntura de estímulo crescente à ingestão de FLV em direção a saúde pública preventiva, além de investimentos de marketing do varejo nesses aspectos, aumentando de modo geral sua importância para o varejo.

Nessa perspectiva, uma pesquisa da Revista Hortifruti Brasil (2020) - publicação do CEPEA – ESALQ/USP – aponta mudanças (que já podem estar consolidadas) nos hábitos de consumo dos brasileiros, ocasionadas pelo contexto da pandemia do coronavírus. O estudo afirma que durante o isolamento, o consumidor brasileiro mudou suas preocupações relativas à saúde, segurança e às finanças. No que diz respeito ao hortifrúti, o destaque diz respeito ao aumento do consumo no varejo em razão da busca por saudabilidade e aumento das refeições no lar. Os supermercados ganharam mais espaço como canais de compras de alimentos e as vendas no varejo tiveram incremento de 211% nas saladas e vegetais e 9,2% nas frutas, em comparação com o primeiro semestre de 2019. No entanto, a Revista aponta que ações devem ser tomadas para que os produtores possam aproveitar esse cenário de população mais consciente e conectada (HORTIFRUTI BRASIL, 2020).

Estudos apontam que apesar desse destaque aos produtos FLV, muitos problemas permeiam a cadeia: o setor é desorganizado; os atacadistas das Centrais de Abastecimento (CEASAs) são resistentes em inovar e investir, tornando o setor ultrapassado; as grandes redes varejistas dominam o mercado de abastecimento, ofertando produtos de maior qualidade para a população de renda mais elevada e as perdas e desperdícios em todo o setor ainda são muito grandes. Faltam investimentos em sistemas de padronização, classificação, embalagem e rastreabilidade, além de haver muito espaço para iniciativas mercadológicas. Os produtores são geralmente de pequeno porte, sem informações, com baixo nível técnico, (MENDES; SILVA; FAVERO, 2009; MENDES *et al.*, 2009) e como agravante, pequenos produtores tem tido difícil acesso aos canais de comercialização, devido às dificuldades em cumprir as exigências que as grandes redes supermercadistas têm imposto (TANACA; BONFIM; SOUZA FILHO, 2010). Essas redes, por sua vez, podem apresentar poder de mercado devido ao grande número de produtores (YOKOYAMA; SILVA; LOURENZANI, 2006) e concentração dos atacadistas (WEGNER; BELIK, 2002).

A despeito deste cenário, a Lei 20.302/2020 dispõe sobre a organização e o funcionamento das centrais de abastecimento administradas pela CEASA/PR, com isso, passa a existir a possibilidade de que sociedades empresárias, empresários individuais, produtores rurais, cooperativas, grupos que produzam em regime de agricultura familiar possam fazer uso

do espaço físico do CEASA/PR mediante autorização e pagamento. Além disso, a lei também determina as funções do CEASA/PR em relação à organização e regulamento do mercado, dias de funcionamento, supervisão, fiscalização e sanções dos envolvidos (PARANÁ, 2020). Wegner e Belik (2012) afirmam que existe um gargalo de coordenação nas trocas comerciais de hortifrúti. Para o produtor, há riscos na comercialização para as centrais de compras dos supermercados e por outro lado, a comercialização via CEASAs não os favorece. Falhas na cadeia ainda permanecem, de acordo com Boteon (2016), que esclarece que a falta de coordenação na cadeia de FLV é o principal fator limitante para a modernização desse setor. Para Boteon (2016), todos os avanços empreendidos a favor de melhorar a coordenação são descentralizados e isolados (do produtor, do varejo, das centrais de abastecimento – CEASAs). Essa falta de coordenação acaba limitando benefícios como a qualidade. Lourenzani, Silva e Azevedo (2006) consideram a coordenação dessa cadeia um grande desafio.

Após a enumeração dos referidos problemas e falhas de coordenação na cadeia brasileira de FLV, verifica-se que existem outros problemas que podem contribuir para o funcionamento e a coordenação, tais como, reestruturação das políticas governamentais que implicou em uma dominação dos CEASAs por superatacadistas (MORAES; PIRES, 2019; WEGNER; BELIK, 2012), falta de eficiência e ausência de uma coordenação central por parte dos órgãos públicos, os supermercados criaram seus critérios de qualidade próprios que criavam obrigações ao produtor em relação à classificação, embalagens e logística (MAZON, 2009; MENDES; SILVA, FAVERO, 2008; YOKOYAMA *et al.*, 2006).

Consequentemente, esses problemas de organização, funcionamento e coordenação da cadeia FLV implica em se trabalhar com a noção de que a agricultura é parte de um sistema de agronegócios mais amplo, depreende-se um conceito que enfatiza a coordenação e organização de aspectos de toda a cadeia. Esse sistema compreende as estratégias, o desempenho, o desenvolvimento de estruturas de controles condizentes (como contratos formais e informais entre os elos) que possam reger as transações, possibilitar incentivos, bem como monitorar as ações de todos os participantes da cadeia, já que mudanças nos custos e atributos das transações podem tornar necessárias novas estruturas em todo o sistema (FARINA, 2002). Para Farina (1999), estratégias que garantam competitividade dependem de estruturas de governança apropriadas para que possam ser bem-sucedidas.

Nesse sentido, o presente estudo se propõe a realizar uma análise de conteúdo a partir da revisão bibliográfica da produção científica construída em torno da configuração da cadeia de FLV do Brasil, bem as dimensões das transações, os pressupostos comportamentais e as estruturas de governança realizadas entre os produtores com os demais elos da cadeia de frutas, verduras e legumes no Brasil. Para isso, este trabalho é dividido em quatro seções, além desta introdução: a segunda contempla uma discussão da literatura sobre A Nova Economia Institucional; a terceira apresenta uma descrição detalhada dos procedimentos metodológicos adotados; a quarta expõe os resultados alcançados a partir da análise dos dados. Em seguida, são apresentadas as considerações finais, bem como as principais limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## **2. A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO**

Williamson (1985) conceitua o problema da organização econômica como um problema relacionado a contratação, pois quando uma tarefa deve ser realizada, ocorre uma escolha entre formas alternativas para a sua governança. Tais formas alternativas incluem aspectos contratuais e de suporte, todas com custos relacionados. O autor distingue dois tipos diferentes de custos: *ex ante* (custos para redigir, negociar e salvaguardar um acordo, que geralmente não contempla todas as eventualidades, gerando um documento incompleto, que torna necessárias adaptações à medida que eventualidades surjam) e *ex post* (dada a incompletude contratual,

ocorrem custos incorridos do monitoramento dos contratos, de eventuais problemas de má adaptação, desacordos contratuais, necessidade de renegociações, litígios, etc., posteriores ao fechamento do acordo ou contrato). Williamson (1985) explica que a literatura desses custos de transação não objetiva apenas resolver conflitos e disputas já existentes, mas também identificar possíveis conflitos, prevenindo-os ou atenuando-os por meio de estruturas de governança eficientes.

Segundo Azevedo (2000), determinado sistema produtivo pode ser caracterizado como eficiente quanto mais for apropriada a coordenação entre cada um de seus elementos, tornando menores os custos de cada um deles, mais rápidas as respostas às demandas ambientais e menos custosos os conflitos nas transações entre comprador e fornecedor. Logo, a eficiência de um sistema produtivo não está relacionada apenas ao modo em que cada elemento otimiza a sua produção. Nesse sentido, uma vez que a coordenação não consiste em uma característica dos sistemas produtivos, mas sim dos agentes econômicos, os agentes utilizam mecanismos apropriados para reduzir os custos de transação. Estes mecanismos são as estruturas de governança (AZEVEDO, 2000). Ao se considerar que a ECT estabelece um alinhamento discriminante, segundo o qual as transações que diferem em seus atributos são alinhadas com estruturas de governança, que diferem nos seus custos e competências (WILLIAMSON, 2005).

Williamson (1985; 1991) destaca três dimensões que irão influenciar na escolha dessas estruturas de governança: a frequência, a incerteza e a especificidade de ativos. Embora todas sejam importantes, o autor atribui um significado especial a essa última. O autor também considera dois pressupostos comportamentais: a racionalidade limitada e o comportamento oportunista.

Em se tratando do pressuposto da racionalidade limitada, no que diz respeito ao comportamento humano, Williamson (2000) explica que há quase unanimidade dentro da NEI sobre a ideia de competência cognitiva limitada. Williamson (1985) estabelece que os atores econômicos sejam racionais, porém de maneira limitada e uma vez que os atores não conhecem todas as informações relativas à transação, a tendência é que utilizem as informações que possuem da melhor forma buscando maximizar os lucros. Inerente a essa noção de limitação cognitiva existe uma segunda, de que os contratos complexos são “inevitavelmente incompletos”, uma vez que essa limitação cognitiva impede que sejam estabelecidos contratos que abarquem todas as contingências (WILLIAMSON, 1985; 2000).

Williamson (2000) assevera que essa incompletude contratual se agrava na condição do oportunismo, que pode ocorrer nas formas de seleção adversa (*ex ante*), risco moral (*ex post*), evasão, busca por subobjetivos e outras formas de comportamento estratégico. De acordo com Williamson (1985), o oportunismo diz respeito a busca do auto interesse com avidez, e sua ocorrência pode ocorrer por meio de formas sutis de fraude, como a revelação incompleta ou distorcida da informação; esforços calculados para enganar, distorcer, disfarçar, ofuscar, confundir, gerando também condições de assimetria de informações.

A frequência diz respeito ao número de vezes que a transação é repetida e segundo Farina (1999) possui duas funções: a primeira é que quanto maior a frequência, menores os custos fixos médios relativos à coleta de informações e elaboração de contratos que possam restringir comportamento oportunista e a segunda é que se a frequência for muito elevada, os parceiros tenderão a não impor perdas a outra parte para que a relação não seja interrompida. Logo, a frequência consiste em um atributo fundamentalmente relacionado à reputação (FARINA, 1999).

A incerteza, por sua vez, como característica da transação, diz respeito a capacidade da empresa em responder aos eventuais problemas. Ela é proveniente, principalmente, dos pressupostos comportamentais de racionalidade limitada (gerada pela incompletude de informações sobre a transação e o comportamento dos outros agentes) e oportunismo (incerteza

comportamental do tipo estratégico, que se efetiva na revelação, dissimulação ou distorção estratégica da informação (WILLIAMSON, 1985).

Segundo Williamson (1991), a especificidade de ativos, como variável-chave no modelo, refere-se à impossibilidade de que um ativo possa ser reimplantado para usos alternativos (além daquela determinada transação) e por usuários alternativos, sem sacrifício do seu valor produtivo. O autor diferencia seis tipos de especificidade de ativos: 1) especificidade locacional, quando estações sucessivas estão localizadas próximas a fim de economizar em despesas de estoque e transporte; 2) especificidade de ativos físicos, quando investimentos são feitos para executar determinadas atividades; 3) especificidade de ativos humanos que surge no conhecimento acumulado; 4) capital da marca; (5) ativos dedicados que são investimentos voltados a um comprador, em particular; e 6) especificidade temporal, que é a importância do tempo para a transação ser efetivada. Williamson (1991) destaca que a especificidade de ativos gera dependência bilateral e apresenta riscos contratuais adicionais, além de aumentar os custos de transação de todas as formas de governança.

As estruturas de governança, de acordo com Farina, Azevedo e Saes (1997) dizem respeito a escolha da forma organizacional que irá governar as transações. Cada forma se relaciona a diferentes níveis de controle sobre a transação, lida de formas distintas com o comportamento oportunista e os custos em uma transação que empregue ativos específicos. Williamson (1991) afirma que a organização nunca examina as formas de organização de maneira isolada, mas sempre em relação aos modos alternativos, sendo o foco principal da ECT a comparação de custos de transação. Segundo o autor, as transações que diferem em seus atributos estão alinhadas com estruturas de governança que também diferem com relação aos seus custos e competências em uma discriminação. Williamson (2000) sustenta sobre esse alinhamento, que a ECT lida com alternativas organizacionais viáveis, ainda que todas falhas, sendo considerado eficiente um modo de organização existente para o qual nenhuma alternativa viável superior possa ser descrita e implementada.

Segundo Williamson (1985), a ECT segue uma lógica de alinhamento eficiente e a escolha das estruturas de governança segue um *continuum* que vai do mercado, passa pelas formas híbridas à medida que a especificidade de ativos se eleva, chegando até a integração vertical. Nessa dinâmica, a governança via mercado é a mais adequada quando não há especificidade de ativos, independentemente de serem transações ocasionais ou recorrentes, uma vez que a identidade das partes não importa, pois não há esforços para sustentar a relação. A governança híbrida ocorre quando existe especificidade de ativos e a transação via mercado deixa de ser adequada, podendo acontecer por meio de uma governança bilateral ou trilateral. A bilateral é utilizada em transações recorrentes e com especificidade do ativo misto ou altamente específico, onde as partes importam e mantêm sua autonomia. A trilateral possui especificidade de ativo média ou elevada e uma terceira parte envolvida na transação. No continuum oposto do mercado está a integração vertical, uma forma de governança unificada. A medida que a transação fica mais específica (idiossincrática) os incentivos para negociação enfraquecem a transação é removida do mercado e organizada dentro da empresa (WILLIAMSON, 1985).

### 3. INDICATIVOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é de natureza qualitativa (GODOY, 1995) e descritiva (TRIVIÑOS, 1987) e a utiliza a análise de conteúdo, configurando-se em uma pesquisa do tipo bibliográfica, a partir da coleta de dados de fontes secundárias. Para Merriam (1998), a pesquisa bibliográfica permite integrar, sintetizar e até mesmo identificar as críticas sobre determinado fenômeno de pesquisa. Luna (2011) aponta que a revisão bibliográfica é uma técnica de pesquisa livre, sendo

geralmente composta pelas fases de exploração das fontes bibliográficas, a leitura do material, o fichamento, a organização do fichamento, as conclusões e a redação. A partir da análise de conteúdo dos levantamentos bibliográficos é possível obter como resultado, mapear a atualidade de um determinado campo de pesquisa, elencando os temas recentemente estudados, a ligação com outros campos de estudo (PINTO et. al, 2016), temas, metodologias, variáveis, resultados e perspectiva de agenda de pesquisa para novas apurações (COURA, et al. 2020).

Foram realizadas buscas nas plataformas: *Google Scholar*, conhecido também como Google Acadêmico, ferramenta que facilita a pesquisa em uma base de dados ampla e confiável, utilizando-se da bibliografia dos arquivos já implementados em sua plataforma (BIBLIOTECA CENTRAL UFRGS, 2020). Buscas em um segundo indexador também foram realizadas, o SciELO, por sua importância e relevância no meio acadêmico, além de ser a maior provedora de periódicos indexados pelo diretório de Periódicos de Acesso Aberto (PACKER et al., 2020). Tendo início em 1998 no Brasil, o SciELO conta em sua base com cerca de 1.249 periódicos, 39.651 fascículos e 573.525 artigos (PERIÓDICOS CAPES, 2017). Finalmente a terceira base também escolhida pela sua importância, foi o Portal de Periódicos Capes. Lançado em 2000, consiste em uma biblioteca virtual que reúne e disponibiliza para instituições de ensino e pesquisa no Brasil o melhor da produção científica internacional, disponibilizando os periódicos com maior ranking de fator de impacto (JCR).

O levantamento bibliográfico envolveu artigos de periódicos, e artigos de anais de eventos científicos, além de relatórios de pesquisa, nacionais e internacionais, dados de pesquisas e bases nacionais sobre o setor. Os termos utilizados nas buscas foram: hortifruti; hortícola; FLV; FLV transação; frutas, verduras e legumes; CEASA; Centrais de abastecimento; hortifrutigranjeiro; fruticultura. Os termos foram escolhidos buscando-se transformar as possibilidades de palavras que abarcassem os temas: cadeia produtiva e coordenação no hortifrúti brasileiro, desdobrados também em termos teóricos relativos à ECT e foram digitados nas plataformas *Google Scholar*, SciELO e Portal de Periódicos Capes, sem a restrição de período temporal. Em relação aos critérios de busca e seleção: a primeira análise relacionava-se com o título, resumos e palavras-chave, que foram lidos para cada resultado encontrado. Em uma segunda conferência, com o objetivo de compreender se realmente eram relacionados ao tema pesquisado, os resultados foram refinados.

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1979), mediante a utilização do software Atlas.TI®, específico para análises de dados qualitativas (ATLAS.TI, 2020). Essa etapa seguiu as fases de pré-análise, exploração do material, e tratamento dos resultados. As categorias de análise, oriundas do referencial teórico, foram: configurações; dimensões da transação; pressupostos comportamentais e estruturas de governança da cadeia produtiva FLV no Brasil. O último tópico da análise apresenta os desafios e falhas presentes nesta cadeia. A partir disso, os resultados foram desdobrados, as conclusões foram desenvolvidas e a redação elaboradas, conforme propõe Gil (1991) e Luna (2011).

## **4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 CONFIGURAÇÕES DA CADEIA PRODUTIVA FLV NO BRASIL**

A comercialização de hortaliças, frutas e grãos nos centros urbanos do Brasil era realizada por meio de feiras livres até meados da década de 1960 (MORAES; PIRES, 2019). No entanto, Lourenzani, Silva e Azevedo (2006) afirmam que o setor de FLV no Brasil passou por mudanças organizacionais nos últimos anos, principalmente em razão da concorrência nos variados formatos de varejos de alimentos das últimas décadas. Esses produtos, que antes eram amplamente comercializados em feiras livres, a partir de uma cadeia produtiva com muitas

falhas, hoje contam com significativa participação de grandes redes supermercadistas na cadeia de abastecimento (CARLINI JUNIOR, DANTAS, 2004; FAULIN, AZEVEDO 2003).

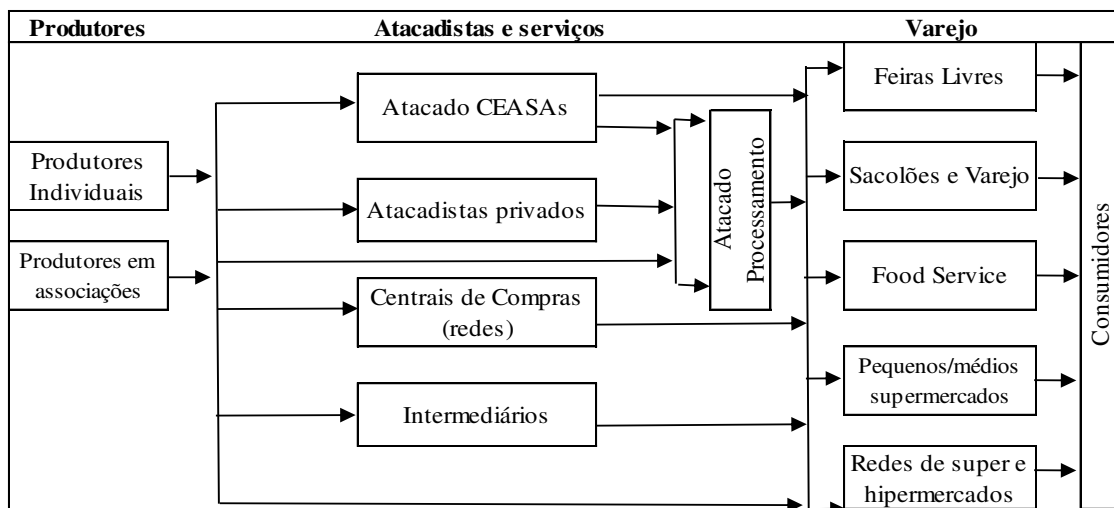
A Distribuição de FLV no Brasil é realizada por meio de dois níveis principais: o atacado e o varejo. O atacado é representado principalmente pelas CEASAs, por atacadistas independentes, por centrais próprias de distribuição de grandes redes varejistas e por intermediários. (LOURENZANI, 2005). Sato *et al.* (2008) explicam que o intermediário consiste em uma pessoa física ou jurídica que atua como atacadista, porém em menor escala e revende o produto agrícola para o pequeno varejo e supermercados. O varejo possui diversos formatos, conforme ilustrado pela Figura 1 e é composto por feiras livres, que ocorrem geralmente em vias públicas, grandes centros urbanos (LOURENZANI, 2005), além de restaurantes, sacolões, quitandas, mercearias, mercadinhos, supermercados regionais (SATO *et al.*, 2008), entre outros. Souza (2001) destaca também o surgimento de canais sofisticados de FLV como butiques de verduras, casas especializadas no comércio de hortaliças frescas, feiras limpas.

Os CEASAs, no entanto, têm apresentado queda na participação do fornecimento de FLV (SOUZA, 2001) devido à falta de suprimento regular de produtos de qualidade, ineficiência para atender os novos padrões de consumo, enfrentamento de relativo abandono quanto a sua gestão e aspectos de infraestrutura (SOUZA, 2001; WEGNER; BELIK, 2012; YOKOYAMA; SILVA; LOURENZANI, 2006), além de uma distribuição de valor ineficiente, uma vez que pode remunerar os intermediários com recursos acima do que os produtores recebem (YOKOYAMA; SILVA; LOURENZANI, 2006). Estudos apontam essa estrutura como ultrapassada e ineficiente, agravada pela desorganização da cadeia de produção e comercialização (FAVERO, 2005; MENDES; SILVA; FAVERO, 2008). Logo, as centrais de distribuição de grandes redes de supermercados passaram a impor uma nova dinâmica de relação nessa cadeia (WEGNER; BELIK, 2012). Sato *et al.* (2008) esclarecem que as grandes redes possuem centrais de compras e distribuição, adquirindo hortaliças diretamente do produtor, tendência que vem crescendo no país e alguns produtores escoam toda a sua produção exclusivamente para esses supermercados.

Além das centrais de compras, outros atacadistas independentes atuam na cadeia, processando os produtos buscando agregar valor e serviços, promovendo o desdobramento de lotes de produtos, selecionando-os, acondicionando em embalagens variadas, realizando operações logísticas, processos de limpeza, classificação dos lotes e tratamento fitossanitário (LOURENZANI, 2005).

Existem também produtores que comercializam diretamente aos consumidores finais, seja porque integraram verticalmente e tornaram-se permissionários no CEASA, para garantir escoamento de sua produção (HIGASHI *et al.*, 2017), ou porque ainda mantém a venda direta aos conhecidos em sua propriedade ou nas feiras livres, importante opção para o escoamento da produção que acabariam por estragar no campo (devido à alta perecibilidade dos produtos), além de proporcionar maior valor agregado que satisfaz os produtores (POSSANI *et al.* 2018).

**Figura 1: Principais elos nos canais de distribuição de FLV.**



Fonte: Autoras com base em LOURENZANI (2005); MAINVILLE (2002) e demais dados da pesquisa.

As perdas e os desperdícios nesse setor são elevados, podendo chegar até 40% ou à proporção de 1:1 em algumas frutas, levando a perda de uma unidade a cada outro produto colhido. Esse elevado grau de desperdício ocorre em função de vários fatores, como falta de mão de obra especializada, de iniciativas empreendedoras dos integrantes das cadeias, falta de melhora tecnológica nos processos, problemas de armazenamento deficitário e descaso dos agentes governamentais (MENDES et al., 2009; MENDES, SILVA, FAVERO, 2008).

Mendes, Silva e Favero (2008) afirmam que como o produtor geralmente é de pequeno porte, desinformado e desorganizado, atuando com baixo nível de tecnologia e poucos investimentos, acaba agregando pouco ao produto final, deixando essa agregação para o atacado. Segundo os autores, o atacado é constituído pelas CEASA's e um número reduzido de empresas. No entanto, como as CEASA's há muito tempo deixaram de serem referências na distribuição de FLV com qualidade superior, e também por uma elevação de exigências do mercado consumidor, muitas empresas passaram a realizar essa função. Embora os CEASAs ainda possam ser considerados cruciais para a interconexão entre produtores e consumidores em diferentes estados brasileiros (WEGNER; BELIK, 2012), Brandão e Arbage (2018) explicam que existe uma tendência de supermercados e até sacolões em estabelecerem parcerias diretamente com os produtores de FLV (sem firmar contratos de longo prazo). Do mesmo modo, também grandes redes de varejo de supermercados têm organizado suas próprias centrais de compras, em que produtores entregam seus produtos para essas centrais e são distribuídos para todas as lojas da rede (BRANDÃO; ARBAGE, 2018).

Lourenzani, Silva e Azevedo (2006) afirmam que o setor de FLV é considerado estratégico para os varejistas, uma vez que tende a atrair clientes para a loja, além de incrementar a frequência de visitas destes clientes. Estudos demonstram que um dos atributos mais importantes na escolha de um supermercado para o consumidor brasileiro são FLVs de qualidade e frescos (HORTIFRUTI BRASIL, 2010; YOKOYAMA; LOURENZANI; SILVA, 2006; TANACA; BONFIM; SOUZA FILHO, 2010). A praticidade de encontrar tudo em um só estabelecimento, fazer o pagamento tudo de uma só vez, além de comodidades como estacionamento, loja coberta, horários flexíveis são os fatores levados em conta pelo consumidor. Logo, os hortifrúti podem representar em média 10% do faturamento de um supermercado (HORTIFRUTI BRASIL, 2010) e os supermercados e hipermercados podem atender até 50% da demanda por FLV no país (LOURENZANI, SILVA E AZEVEDO, 2006).

Wegner e Belik (2012) discorrem sobre a perda de importância dos CEASAs, principalmente após a desarticulação do Sistema Nacional de Centrais de Abastecimento (SINAC) que articulava as operações das CEASAs. Os autores também mencionam a existência



de concentração das grandes redes de supermercado, em que as duas maiores do País detêm, cada uma, em torno de 20% do faturamento total do setor, ambas se utilizam de centrais próprias de distribuição, tendo-as como estratégicas para uma melhor posição de mercado no setor hortifrutí. Souza (2001) menciona o poder de compra proporcionado pela escala.

Na perspectiva de Yokoyama, Silva e Lourenzani (2006) situações de poder de mercado podem favorecer essas grandes redes varejistas que podem obter menores preços de seus fornecedores, podem tornar os fornecedores vulneráveis pela dependência excessiva de grandes varejistas que começam a impor condições de fornecimento, definir formas de abastecimento e até a própria gestão e processos produtivos do fornecedor. Para estes autores, a formação de centrais de compras pretende exercer poder por meio do aumento da escala. Outros estudos também demonstraram a existência de muitos produtores fornecedores para um número reduzido de compradores e por isso, uma característica comum na cadeia é o fornecimento sem contratos formais, que ocorrem de um lado, porque o produtor não consegue planejar e produzir uma quantidade fixa para entregar e de outro porque os compradores conseguem substituir o comprador com relativa facilidade (MENDES, SILVA, FAVERO, 2008; SOUZA, 2001), o que aponta a necessidade de pesquisas sobre a existência de poder de comprador na cadeia e se esse poder seria ou não prejudicial ao produtor.

Carlini Júnior e Dantas (2004), por exemplo, enfatizaram o caso de uma cooperativa de 20 produtores que atendem um único cliente, uma rede varejista, o que os autores classificam como um grande risco, e afirmam que se houvesse a quebra do contrato a cooperativa teria como escoar a sua produção, no entanto teria altos custos financeiros em decorrência da quebra, para ingressar em outros mercados. Lourenzani (2005) também encontrou produtores descapitalizados, com suas lavouras financiadas por atacadistas por meio de contratos informais. Segundo a autora, o produtor forneceria a mão de obra e a terra e os atacadistas os insumos, com a condição de exclusividade de entrega. Porém os produtos deixariam as lavouras com nota fiscal em branco, sem o valor de venda, e na maioria das vezes o produtor não saberia por qual preço vendeu seu produto, sendo o pagamento dos fornecedores somente ao final da safra. Lourenzani (2005) afirma que nesse tipo de transação geralmente o comportamento oportunista é observado devido a assimetria de informação e o produtor aceita essa situação por dificuldade de acesso ao crédito para financiar a produção e por confiar que o pagamento será realizado.

Por outro lado, há estudos que sugerem que o poder de mercado desenvolvido pelas grandes redes varejistas, em casos específicos, organiza a cadeia. Wegner e Belik (2012) encontraram que centrais próprias de distribuição fornecem aos produtores orientações quanto a boas práticas, visitas de engenheiros agrônomos com frequência, fornecem rastreabilidade e marca aos produtos hortícolas e incrementam a qualidade do produto. Logo, considerando esses casos específicos, torna-se necessário uma investigação sobre a ocorrência (ou não) do que Williamson (2005) propõe como uma justificção das restrições verticais pelo capital representado pelas marcas, na qual pode ocorrer uma perda de valor na marca se os fornecedores apresentarem subperformance, resultando em risco para a integridade do sistema. Para Williamson (2005) a depender das particularidades da transação, algumas restrições relacionadas ao poder de mercado preexistente, dos tipos territoriais, de exclusividade e outras restrições poderiam ser “beneficamente” impostas, devido aos propósitos estratégicos.

#### 4.2 DIMENSÕES DA TRANSAÇÃO, PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS E ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA CADEIA PRODUTIVA FLV NO BRASIL

No que diz respeito à incerteza, estudos consideram o nível elevado para as transações (HIGASHI et al., 2015; SOUZA, 2001). Faulin e Azevedo (2003) afirmam que as transações envolvendo hortaliças estão cercadas delas. Duas incertezas principais permeiam os estudos

nesse setor: incerteza climática e incerteza de mercado. A primeira existe porque a safra é amplamente afetada por variações climáticas, sofrendo com a falta de chuva e no inverno com o excesso. Logo, os produtores não conseguem planejar sua oferta com exatidão por depender de eventos climáticos (CARLINI JUNIOR; DANTAS, 2004; CORDEIRO, TREDEZINI, CARVALHO, 2008; MENDES; SILVA; FAVERO, 2008). Ademais, existe a imprevisibilidade da oferta devido às épocas de plantio e colheita, já que o produto é sazonal (HIGASHI *et al.*, 2017). Faulin e Azevedo (2003) afirmam que grande parte de FLVs são cultivadas a campo aberto, sem utilização de qualquer tipo de cobertura de proteção, expondo ainda mais os produtores a sofrerem prejuízos relativos a intempéries climáticas. Faulin e Azevedo (2003) encontraram que 36,7% dos produtores perdem entre 10 a 20% da produção em decorrência de fatores naturais adversos e demanda insuficiente para absorver a produção, que é altamente precível (TANACA; BONFIM; FILHO, 2010). Outra pesquisa realizada em no município de São Carlos sobre as transações entre produtores familiares e agentes localizados a jusante no canal de distribuição de hortaliças permitiu observar que 21,2% chegam a perder entre 30 e 50% por esses mesmos motivos (FAULIN, AZEVEDO, 2003).

A incerteza de mercado também é apontada quando os produtores precisam lidar com a imprevisibilidade da demanda (BRANDÃO; ARBAGE, 2018; HIGASHI *et al.*, 2015). Possani *et al.* (2018) afirmam que as incertezas relativas ao comportamento da demanda dizem respeito à falta de informações do mercado e também se relaciona ao preço de venda. Tais incertezas são acentuadas na relação de mercado, realizadas de formas esporádicas. Faulin e Azevedo (2003) afirmam que as condições de preço do mercado muitas vezes são insuficientes para que o produtor cubra seus custos de produção e como agravante, muitos agricultores produzem o mesmo mix de produtos, dificultando a comercialização por gerar uma oferta além da demanda.

Relativo à frequência, pode-se afirmar que é considerada alta, grande parte das vezes diária (CARLINI JUNIOR; DANTAS, 2004) ou 5 vezes na semana (HIGASHI *et al.*, 2017) e a palavra confiança relacionada a recorrência de transações e a construção de reputação entre as partes foi considerada importante em muitos estudos (CORDEIRO; TREDEZINI; CARVALHO, 2008; CUNHA; SAES; FAULIN, AZEVEDO, 2003; MAINVILLE, 2015; POSSANI *et al.*, 2018; TANACA; BONFIM; SOUZA FILHO, 2010), corroborando a asserção de Farina (1999), de que a frequência consiste em um atributo fundamentalmente relacionado à reputação.

Cunha, Saes e Mainville (2015) explicam que a confiança aqui é considerada como a crença do agente no que diz respeito a boa vontade e boa intenção do parceiro e consiste em um fator crítico na definição da estrutura de governança adotada. Higashi *et al.* (2017) explicam que essa frequência resulta em maior senso de confiança entre agricultores e outras partes, levando a maior cumplicidade entre eles e um desejo de cumprir promessas, resultando em boa concepção e reconhecimento de reputação entre as partes. Lourenzani, Silva e Azevedo (2005) afirmam que o aumento da confiança gerado na recorrência das transações também impacta na redução das incertezas ao longo do tempo.

A atividade de FLV indica a presença de especificidade de ativos nos estudos analisados. A alta precibilidade do produto FLV exige que sejam comercializados em um período muito curto de tempo tornando a especificidade temporal a mais relevante, quando se trata de hortaliças (FAULIN; AZEVEDO, 2003). Higashi *et al.* (2015) explicam que uma vez não comercializados no prazo certo, acarretam perda de valor e geram perdas. Possani *et al.* (2018) afirmam que essa precibilidade torna necessário um escoamento ágil, já que os produtos não podem ser estocados após a colheita. Mendes, Silva e Favero (2008) defendem que a precibilidade própria dos FLV torna os produtos específicos uma vez que tanto a durabilidade e quanto a qualidade do produto final está relacionada com a eficiência da cadeia de suprimentos, tanto nos fornecedores dos atacadistas quanto nos processos internos dessas empresas e sua relação com os clientes. Logo, quanto mais eficiente a cadeia de suprimento,

menor tempo e processos sofridos pelo produto até o cliente, menores as perdas e maiores os lucros. Dessa forma, Lima *et al.*, (2017) apontam a necessidade de que a cadeia produtiva FPV seja eficiente, pois existe uma característica envolvida na transação que é a alta perecibilidade.

Estudos também apontaram a presença de especificidade locacional (CARLINI JUNIOR; DANTAS, 2004; TANACA; BONFIM; SOUZA FILHO, 2010), pois devido a perecibilidade, a questão dos transportes adequados ainda consiste em uma complexidade para a cadeia (WEGNER, BELIK, 2012). Tanaca, Bonfim e Souza Filho (2010) encontraram que a proximidade geográfica também consiste em um elemento de inclusão de pequenos produtores na cadeia, uma vez que existem dificuldades de circulação em grandes cidades, além de custos logísticos relacionados ao transporte para longas distâncias, todos aspectos agravados pela perecibilidade das hortaliças, o que acaba tornando a localização geográfica um fator decisivo aos produtores em alguns casos.

A especificidade de ativos físicos na cadeia pode ser considerada baixa porque não existe investimentos específicos para a transação (HIGASHI *et al.*, 2015), no entanto, Carlini Junior e Dantas (2004) encontraram em sua pesquisa a realização de investimentos específicos para atender uma rede varejista, único cliente da cooperativa analisada, denotando também ativos dedicados. Higashi *et al.* (2017) apontam que os ativos dedicados podem ser considerados de média especificidade na cadeia, pois a procedência de produtos FLV é importante.

Higashi *et al.* (2017) afirmam a baixa especificidade de ativos humanos no setor, entendendo que não existe investimento para o desenvolvimento de competências para atividades hortifrutícolas. Cordeiro, Tredezini e Carvalho (2008) encontraram agricultores identificados em sua pesquisa com uma média de mais de 10 anos de experiência no cultivo de hortaliças, porém consideraram também como especificidade baixa porque o conhecimento para essa atividade não exige muita técnica, além de estar bem difundido.

Com relação ao oportunismo, poucos estudos apontaram sua incidência direta nas transações. Estudos apontaram a possibilidade de comportamento oportunista devido ao poder de mercado sobre os produtores (LOURENZANI, 2005; TANACA, BONFIM; SOUZA FILHO, 2010), que tendem a ser numerosos e desorganizados. Do mesmo modo, apontou-se que os custos relacionados com a interrupção da transação podem gerar comportamentos oportunistas (CARLINI JUNIOR; DANTAS, 2004; LOURENZANI; SILVA; AZEVEDO, 2006). Possani *et al.* (2018) encontraram comportamento oportunista nas negociações de mercado, não recorrentes, relacionadas aos preços do varejo contra os produtores, que acabam tendo margem reduzida. Para estas autoras, a frequência é importante fator para elevar a confiança nessa cadeia e reduzir a preocupação dos produtores com esse tipo de comportamento.

No que diz respeito às estruturas de governança, diferentes arranjos foram observados nos estudos analisados. No entanto, existe uma tendência histórica na cadeia de que as transações entre produtores e atacadistas (ou CEASAs) sejam realizadas via mercado spot (BRANDÃO; ARBAGE, 2018). Esse tipo de relação ainda permanece na cadeia (CORDEIRO, TREDEZINE, CARVALHO, 2008; MENDES; SILVA; FAVERO, 2008), bem como a estrutura de acordos informais entre as partes (CUNHA; SAES; MAINVILLE, 2013; 2015).

No entanto, como observou Farina (2002) esse setor passou por mudanças organizacionais de centralizações de compras de grandes redes varejistas e adoção de contratos de fornecimento (CUNHA; SAES; MAINVILLE, 2013; 2015), até mesmo de exclusividade no fornecimento (CARLINI JUNIOR; DANTAS, 2004), além de mudanças institucionais de criação de padrões próprios por essas redes, com especificações sobre o produto a ser entregue (TANACA; BONFIM; SOUZA FILHO, 2010; WEGNER; BELIK 2012). A relação entre o produtor e a grande rede varejista, portanto, pode acontecer por meio de contratos formais ou acordos informais (CUNHA; SAES; MAINVILLE, 2013; 2015), no entanto ainda existem

acordos de consignação entre produtor e redes varejistas, em que quando ocorrem problemas de qualidade ou alta perecibilidade do produto no ponto de venda, as perdas são descontadas da nota de pagamento (CORDEIRO; TREDEZINI; CARVALHO, 2008; SOUZA; SCUR, 2011). Cordeiro, Tredezini e Carvalho (2008) encontraram produtores que comercializam com supermercados e eles próprios colocam os produtos nas gôndolas para o produto ficar apresentável, cativar os clientes do mercado e também reduzir suas perdas.

Estudos destacam que existem problemas relacionados ao acesso ao canal por pequenos produtores, devido às especificidades relacionadas ao nível de exigências do cliente e nível ofertado pelo fornecedor (LOURENZANI; SILVA; AZEVEDO, 2006; MENDES, SILVA, FAVERO, 2008; TANACA; BONFIM; SOUZA FILHO, 2010). Os padrões privados impostos principalmente pelas grandes redes varejistas (qualidade exigida, quantidade demandada, diversidade de produtos e regularidade no fornecimento) é um fator que dificulta o acesso ao mercado por pequenos produtores rurais, que não são capazes de atender às exigências devido às características relativas à pequena produção, como a área e a escala reduzida (LOURENZANI; SILVA; AZEVEDO, 2006).

Ademais, os produtores também comercializam com vendas de varejo diretas em feiras ou outros estabelecimentos. Cordeiro, Tredezini e Carvalho (2008) encontraram que a venda direta ao consumidor no varejo (via mercado *spot*) é mais rentável para os produtores, no entanto, de acordo com Possani *et al.* (2018), a feira, por exemplo, pode apresentar limites em termos de volume de comercialização.

#### 4.3 DESAFIOS E AS FALHAS DE COORDENAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA FLV NO BRASIL

O olhar analítico para as transações e estruturas de governança concernentes à cadeia de FLV no Brasil evidencia diversas falhas de coordenação, além da necessidade de instituições eficientes para fornecer suporte às transações, no sentido de melhorar o desempenho da cadeia. Yokoyama, Lourenzani e Silva (2006) apontam a necessidade de iniciativas que possibilitem aumento nas vendas e auxiliem o produtor nas decisões gerenciais, além de iniciativas de fomento à cooperação horizontal que possibilitem que os produtores estejam aptos a atender as exigências dos principais canais de distribuição sobre quantidades, qualidade, regularidade e diversidade de produtos.

Agendas ministradas por instituições públicas como Sebrae, Embrapa e Emater são requeridas (YOKOYAMA; LOURENZANI; SILVA, 2006) para a tecnificação dos produtores, tornando possível que possam planejar sua produção, obter informações de mercado, melhorar a produção e a qualidade, fomentar ações de marketing, embalagens e agregação de valor. Do poder público são demandados também programas de linhas de crédito e informações sobre a existência de tais linhas e como poderiam ser viabilizadas, uma vez que existe certa dificuldade de acesso ao crédito para os pequenos produtores (CORDEIRO; TREDEZINI; CARVALHO, 2009). Também são necessárias análises sobre a existência de poder de mercado e concentração de grandes redes varejistas, traduzidas em regulamentações institucionais necessárias à adequada coordenação e distribuição de valor e incentivos ao longo de toda a cadeia.

No mesmo sentido, investimentos para modernização e atualização das práticas das CEASAs tornam-se imprescindíveis, para que as Centrais possam tomar posições que favoreçam a organização da cadeia e sejam capazes de viabilizar estratégias de acompanhamento antecipação às mudanças no setor (YOJOYAMA; SILVA; LOURENZANI, 2006), tornando-se ferramentas aos produtores, sobretudo aos pequenos.

Medidas de padronização também são necessárias na cadeia, pois segundo Boteon (2016), uma vez que o primeiro passo para a melhoria da qualidade seria ter uma linguagem única na cadeia, por meio da padronização. O estabelecimento de um padrão de qualidade

forneceria garantia ao produtor, comerciante e consumidor sobre atributos e qualidade dos itens proporcionando uma linguagem comum entre os elos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi realizar uma análise de conteúdo a partir da revisão bibliográfica da produção científica construída em torno das transações e estruturas de governança realizadas entre os produtores com os demais elos da cadeia de frutas, verduras e legumes no Brasil. Como resultados da análise dessa cadeia, falhas e problemas de coordenação foram detectados, tais como: grande incidência de perdas e desperdícios devido a perecibilidade dos produtos e falta de tecnificação do produtor. Tal perecibilidade, que gera especificidade temporal elevada demandaria uma cadeia ágil e organizada para que o produto sofresse menos impactos de manuseio e logística até a chegada ao cliente final. No entanto, além da cadeia apresentar falhas, ainda persistem estruturas de governança que desfavorecem o produtor, como a venda por consignação. Os resultados dessas falhas podem estar relacionados com transações com presença de poder assimétrico e de transações sem elaboração de contratos que permitam garantir e dar suporte as negociação, especialmente para o produtor. Assim, os produtores estão suscetíveis a comportamentos oportunistas devido a ausência de salvaguardas, poder de negociação e especificidade de ativos, além da alta perecibilidade.

O produtor na maioria das vezes é pequeno, desorganizado, atuando com baixo nível de tecnologia e geralmente agrega pouco ao produto final, deixando para o elo seguinte essa agregação. Porém, na nova configuração da cadeia em que os CEASAs sofreram enfraquecimento, o elo seguinte muitas vezes é formado por grandes redes varejistas que possuem poder de mercado e podem encontrar-se em uma estrutura de concentração.

Em paralelo, encontram-se as exigências e restrições impostas por essas grandes redes para realizar compras, que tem bloqueado o acesso aos produtores pequenos a estes canais de comercialização, reduzindo suas opções de saída e escoamento da produção, pois estes não conseguem atender a todos os requisitos exigidos. Tais falhas e problemas podem agravar a incerteza ambiental da atividade, já que o produtor de baixa tecnologia não está apto para produzir com a mesma competitividade em condições climáticas desfavoráveis.

Todas essas questões abordadas nessa pesquisa, somadas ao incremento da demanda e novas configurações de exigências do consumo tornam necessária uma agenda de pesquisa para compreender cada um dos pontos levantados, para que se atenuem as falhas e problemas de coordenação, tornando esse setor mais competitivo.

Ainda que o objetivo tenha sido alcançado, o trabalho apresenta limitações tais como a necessidade de ampliação dos termos utilizados como motores de buscas. Além disso, em relação à análise do levantamento bibliográfico foram observados diferentes elementos que remetem a possibilidade de análise bibliográfica das transações da cadeia dos FLV's do Brasil a partir da Teoria dos Custos de Mensuração.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, E. C. E. **O Portal de Periódicos Capes**. 2015. Disponível em: [http://www.periodicos.capes.gov.br/images/documents/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Portal%20de%20Peri%C3%B3dicos\\_Elenara%20Almeida.pdf](http://www.periodicos.capes.gov.br/images/documents/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Portal%20de%20Peri%C3%B3dicos_Elenara%20Almeida.pdf). Acesso em: 01 ago. 2020.

ATLAS.TI. Atlas.ti qualitative data analysis. Disponível em: <https://atlasti.com/product/v8-windows/>. Acesso em: 01 ago. 2020.

AZEVEDO, P. F. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agric. São Paulo**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BIBLIOTECA CENTRAL UFRGS. **7 razões para você utilizar o Google Scholar como fonte para a sua pesquisa**. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/blogdabc/7-razoes-para-voce-utilizar-o-google-scholar-como-fonte-para-a-sua-pesquisa/> . Acesso em: 01 ago. 2020.

BOTEON, M. CEPEA – ESALQ/USP. **Como a cadeia de suprimentos do FLV pode priorizar a “qualidade”?**. CEPEA – ESALQ/USP. Dez. 2016. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/opinio-ao-cepea/como-a-cadeia-de-suprimentos-do-flv-pode-priorizar-a-qualidade.aspx>. Acesso em 01 ago. 2020.

BRANDÃO, J. B.; ARBAGE, A.P.. A gestão da cadeia de suprimentos das redes regionais de varejo de frutas, legumes e verduras no Rio Grande do Sul: um estudo multicaso. **Extensão Rural**, Santa Maria, v.23, n.3, p.51-68, 2016.

CARLINI JUNIOR, R. J.; DANTAS, C. L. F. Análise contratual sob a ótica da economia dos custos de transação: a relação entre uma cooperativa hortícola e uma rede de supermercados no estado de Pernambuco. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, n. 1, p. 105-122, 2004.

CAVALCANTE, C. M. A economia institucional e as três dimensões das instituições. **Revista de Economia Contemporânea**. V. 18, n. 3, p. 373-392, 2014.

COASE, R. H. **The Nature of the Firm**. *Economica*, n. 4, nov 1937.

CORDEIRO, K. W.; TREDEZINI, C. A.O.; CARVALHO, C. M. Análise da Produção de Hortaliças sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação, na cidade de Campo Grande – MS. *In.*: 46<sup>o</sup> CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL. Rio Branco. **Anais...** jul., 2008.

COURA, K. V. et al. Saturado, maturado ou em ascensão? Por qual caminho permeiam as bibliometrias da área de gestão de pessoas. **ReCaPe – Revista de Carreiras & Pessoas**, v. 10, n. 1, p. 20-42, jan./abr. 2020.

CUNHA, C. F.; SAES, M. S. M.; MAINVILLE, D. Y. Custo de transação e mensuração na escolha da estrutura de governança entre supermercados e produtores agrícolas convencionais e orgânicos no Brasil e nos EUA. **Gestão & Produção**. São Carlos, v. 22, n. 1, p. 67-81, Mar. 2015.

CUNHA, C. F.; SAES, M. S. M.; MAINVILLE, D. Y. Análise da complexidade nas estruturas de governança entre supermercados e produtores agrícolas convencionais e orgânicos no Brasil e nos Estados Unidos: a influência do custo de transação e de mensuração. **Revista de Administração (São Paulo)**, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 341-358, jun., 2013 .

FARINA, E. M. M. Q; AZEVEDO, P. F. de; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. Fapesp. Editora Singular. Pensa. 1997.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão e Produção**, v.6, n.3, p.147-161, dez. 1999.

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

FAULIN, E. J.; AZEVEDO, P. F. Distribuição de hortaliças na agricultura familiar: uma análise das transações. **Informações Econômicas**, v. 33, n. 11, p. 24-37, nov. 2003.

FAVERO, L, A. Novas formas de coordenação das atividades de abastecimento nos mercados atacadistas de frutas e hortaliças da América Latina. In: Sober, 43., 2005, Ribeirão Preto, **Anais ... SP**, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, mar./Abr., 1995.

HIGASHI, S. Y. *et al.* Formas plurais de governança na Ceasa-MS. *In.*: 53 CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL **Anais..** Brasília: SOBER, 2015.

HIGASHI, S. Y. *et al.* Plural Forms of Governance at Central Supply Markets. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba , v. 21, n. 6, p. 743-763, Nov. 2017.

HORTIFRUTI BRASIL. **Pandemia altera hábitos do consumidor de HF**. CEPEA – ESALQ/USP. ago. 2020.

HORTIFRUTI BRASIL. **Supermercados: é viável ser fornecedor desse cliente?** CEPEA – ESALQ/USP. set. 2010.

JOSKOW, P. L. New Institutional Economics: a report card. **Conference of International Society of New Institutional Economics**, Budapest, Hungary, September, 2004.

LIMA, E. A. S.; *et. al.*. Riscos Logísticos na Distribuição de Hortifrúti. **Revista Gestão e Desenvolvimento**. v. 14, n. 1, p. 114 – 127, 2017.

LOURENZANI, A. E. B. S. **Condicionantes para inserção de pequenos produtores em canais de distribuição**: uma análise das ações coletivas. 2005. 218 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2005.

LOURENZANI, A. E. B. S.; SILVA, A. L.; AZEVEDO, P. F. Papel da confiança na construção de ações coletivas: um estudo em redes de suprimentos de alimentos. *In.*: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Salvador, 2006. **Anais...**Salvador, 2006.

LUNA, Sergio Vasconcelos de. **Planejamento de pesquisa**: uma introdução. São Paulo: EDUC, 2011.

MAINVILLE, D. The structure of fresh produce markets in São Paulo: recent developments, trends and implications for market structures. XL CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2002. **Anais...** Passo Fundo, julho, 2002.

MELO, P. C. T.; VILELA, N. J. Importância da cadeia produtiva brasileira de hortaliças. In: **Curso Técnico de Agronegócios: Olericultura**[S.l: s.n.], p. 237 il, 2013. Disponível em: [http://licita.seplag.ce.gov.br/pub/198956%5C198956\\_2013123113428\\_olericultura.pdf](http://licita.seplag.ce.gov.br/pub/198956%5C198956_2013123113428_olericultura.pdf).

MÉNARD, Claude. Research frontiers of new institutional economics. **RAUSP Manag. J.**, São Paulo , v. 53, n. 1, p. 3-10, Mar. 2018.

MENDES, L. N.; SILVA, J. A.; FAVERO, L. A. Sistemas De Comercialização Das Empresas Atacadistas De Flv Na Região Metropolitana De Recife Do Estado De Pernambuco: Caso Das Empresas A E B. *In.*: 46 CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2008. **Anais...** Rio Branco, julho, 2008.

MENDES, L. do N.; SILVA, J. A. da; FAVERO, L. A. Gestão de distribuição das empresas atacadistas de FLV na região metropolitana de Recife - PE: o caso de duas empresas. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 11, n. 3, 2009.

MORAES, J. G.; PIRES, M. L. L. e S.. Agricultura familiar e mercados atacadistas: dinâmicas sociais da central de comercialização da agricultura familiar (cecaf/ceasa) em Recife: Pernambuco. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, [S.L.], v. 57, n. 2, p. 309-325, jun. 2019.

NORTH, D. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PACKER, A. L. *et al.* (Org.) **SciELO - 15 Anos de Acesso Aberto: um estudo analítico sobre Acesso Aberto e comunicação científica**. Paris: UNESCO, 2014. Disponível em: <http://old.scielo.org/local/File/livro.pdf>. Acesso em 01 ago. 2020.

PARANÁ (2020), Lei Nº 20302 DE 31/08/2020. Casa Civil. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=238528&indice=1&totalRegistros=1&dt=22.5.2021.8.39.31.274>. Acesso em 22/06/2021.

POF. **Pesquisa orçamentos familiares**. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101742.pdf>. Acesso em: 01 ago 2020.

POSSANI et al. Acesso aos mercados agrícola para hortifruti na fronteira oeste do Rio Grande do Sul. **Brazilian Journal of Development**. v. 4, n. 5, 2018.

PERIÓDICOS CAPES. **Conteúdos de acesso aberto do Portal de Periódicos podem ser visualizados de qualquer lugar**. 03 jul., 2017. Disponível em: [https://www.periodicos.capes.gov.br/?option=com\\_pnews&component=Clipping&view=pnewsclipping&cid=1059&mn=0](https://www.periodicos.capes.gov.br/?option=com_pnews&component=Clipping&view=pnewsclipping&cid=1059&mn=0). Acesso em 01 ago. 2020.

PINTO, R. F., et. al. A Pesquisa em Administração Estratégica: um Estudo Bibliométrico em Periódicos Internacionais de Estratégia no Período de 2008 a 2013. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 15, n. 2, p. 22-37, jun. 2016.



SATO, Geni Satiko et al. Uma abordagem sobre a comercialização de hortaliças produzidas na região do Alto Tietê. **Informações Econômicas**, SP, v.38, n.1, jan. 2008.

SOUZA, R. C. As estruturas de governança dos canais de comercialização de frutas, legumes e verduras do município de São Carlos, Estado de São Paulo. **Informações Econômicas**, SP, v.31, n.11, nov. 2001.

SOUZA, R. C.; SCUR, G. As transações entre varejistas e fornecedores de frutas, legumes e verduras na cidade de São Paulo. **Production**. São Paulo, v. 21, n. 3, p. 518-527, Sept. 2011

TANACA, E. K. T. T.; BONFIM, R. M; SOUZA FILHO, H. M. Arranjos organizacionais de fornecedores de hortaliças: caso de uma grande rede varejista. In.: XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2010. Anais... São Carlos, out., 2010.

YOKOYAMA, M.H.; LOURENZANI, A.E.B.S.; SILVA, A.L. Os desafios gerenciais e o acesso de produtores a canais de distribuição de FLV no Brasil. In: IX SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 2006, São Paulo. **Anais...**São Paulo: FGV, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WEGNER, R. C.; BELIK, W. Distribuição de hortifrutí no Brasil: papel das Centrais de Abastecimento e dos supermercados. **Cuadernos de Desarrollo Rural**, Bogotá, v. 9, n. 69, p. 195-220, Dez. 2012.

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, jun., 1991.

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

WILLIAMSON, O. E. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**, v. XXXVIII, pp. 595-613, September, 2000.

WILLIAMSON, O. E. Why Law, Economics, and Organization? **Annual Review of Law and Social Science**. v. 1, p. 369-396. ago., 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. In: SOUZA, J. P.; PRADO, I. N. **Cadeias produtivas**: estudos sobre competitividade e coordenação. 2. Ed. Maringá: EDUEM, 2009.