

AREA TEMÁTICA: GESTÃO DE AGRONEGÓCIOS

**ESTRATÉGIA DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO MÚLTIPLOS: CASOS NA  
AVICULTURA DE POSTURA BRASILEIRA**

“Strategy of Multiple Distribution Channels: Cases on Brazilian Layer Poultry”

**AUTORES**

**FABIO MATUOKA MIZUMOTO**

Universidade de São Paulo  
fabio@mizumoto.com.br

**DECIO ZYLBERSZTAJN**

Universidade de São Paulo  
dezylber@usp.br

**RESUMO**

A pesquisa explora as razões que levam as firmas a manterem arranjos institucionais simultâneos como estratégia de distribuição e escolha de seus canais. As análises são focadas nos arranjos institucionais, que determinam como os agentes envolvidos cooperaram no desenvolvimento de uma determinada atividade, neste caso, na distribuição de ovos. A Economia dos Custos de Transação e a Teoria de Competências Dinâmicas formam o principal arcabouço teórico utilizado neste estudo para analisar os mecanismos de escolha e desenho dos arranjos institucionais. O desenvolvimento da pesquisa aplicada consistiu de três estudos de caso. A análise do perfil das firmas e do seu ambiente competitivo e institucional permeou os estudos de caso. Destaca-se a perspectiva histórica adotada na condução dos casos, em atendimento à abordagem de competências dinâmicas, conciliada com os conceitos de custos de transação. Foram apontadas possíveis explicações para o estabelecimento de arranjos institucionais em múltiplos canais de distribuição. O problema da assimetria de informações, que é apontada como uma das razões na literatura sobre múltiplos arranjos institucionais, permeou os casos apresentados nesta pesquisa. O aproveitamento de externalidades positivas entre os arranjos ao longo do tempo, contribuição deste estudo, soma-se ao conjunto de explicações da literatura. As duas abordagens teóricas propostas complementam-se na análise das estratégias nos canais de distribuição, que segue a racionalidade de maximização de valor neoclássica.

Palavras-chave: canais de distribuição, avicultura, contratos, arranjos institucionais.

**ABSTRACT**

This study investigates the reasons which lead the companies to keep simultaneous institutional arrangements as distribution strategies and choice of their channels. The analysis are focused on the institutional arrangements which determine how the agents involved cooperate to the development of a certain activity, in this case, in the egg distribution. The Transaction Cost Economics and the Theory of Dynamic Competence form the main theoretical framework used in this study in order to analyze the mechanisms of choice and drawing of institutional arrangements. Hypotheses have been formulated to guide the empirical work based on the literature on multiple institutional arrangements in franchise networks, in agro-industrial systems and in distribution channels. The development of applied research consisted of three case studies. Possible explanations for the establishment of institutional arrangements have been pointed out in multiple distribution channels. The

information asymmetry problem which is pointed as one of the reasons in the literature on the multiple institutional arrangements, has permeated the cases presented in this study. The use of positive externalities between the arrangements along the time, identified in this study, is added to the set of literature explanations. The two theoretical approaches proposed are complemented in the strategic analysis within the distribution channels, which follow the neoclassic value maximization rationality.

Keywords: distribution channels, aviculture, contracts, institutional arrangements

## **INTRODUÇÃO**

A presente pesquisa foi motivada pelo questionamento sobre as razões que levam as empresas a utilizarem, de forma simultânea, mais de um canal de distribuição. Por que as empresas não escoam toda a sua produção por meio do canal mais eficiente? A literatura sobre contratos permite organizar um conjunto de hipóteses que são exploradas no trabalho empírico, mediante estudos de casos de empresas atuantes na avicultura de postura brasileira.

O arranjo institucional, que determina como os agentes envolvidos cooperaram no desenvolvimento da atividade de distribuição, é o foco da pesquisa sobre a adoção de múltiplos canais. Trata-se de uma estratégia da firma, em que a utilização de diferentes canais implica adequações internas de maior peso e traz um limite para a firma operar.

## **OBJETIVO**

O problema de pesquisa está centrado no seguinte questionamento: **Como se explica o estabelecimento de múltiplos arranjos institucionais e como se dá o atendimento aos diferentes níveis de coordenação exigidos pelos múltiplos canais de distribuição?**

Justificativas atribuídas ao desenvolvimento desta pesquisa:

1. Identificar os mecanismos e critérios utilizados pelas firmas do sistema agroindustrial de ovos na escolha e desenho de seus arranjos institucionais;
2. Contribuição aos tomadores de decisão e agentes de políticas públicas presentes no sistema agroindustrial de ovos, dada sua significativa importância para a economia brasileira e a escassez de estudos com o enfoque teórico aqui proposto;
3. A realização de análise empírica direcionada a um sistema produtivo agroindustrial contribui para o questionamento e desenvolvimento dos conceitos do referencial teórico utilizado.

## **HIPÓTESES**

- H1: Características dos produtos demandados por diferentes mercados consumidores exigem investimentos específicos que implicam arranjos institucionais adaptados a cada canal.
- H2: Múltiplos arranjos institucionais são estabelecidos em resposta aos níveis distintos de custos de transação, representados pelas diferenças na frequência e na incerteza envolvidas na negociação com cada canal.
- H3: Diferença no tempo de relacionamento entre a firma e seus canais explicam a manutenção de arranjos institucionais diferenciados, formados por alterações no padrão de incentivo e no controle dos contratos.
- H4: A existência de competências não replicáveis entre arranjos institucionais e exigidas pelo mercado consumidor explica o estabelecimento de múltiplos arranjos institucionais.

## **METODOLOGIA**

A aplicação de estudos de caso tem sido amplamente difundida pela escola norte-americana de Harvard. No Brasil, o PENSA (Centro de Conhecimento em Agronegócios), da Universidade de São Paulo, tem aplicado o método como uma das formas de pesquisa nos agronegócios. A presente pesquisa apresenta elementos que justificam a utilização do estudo de caso. O fenômeno estudado exige a particularização em casos, para possibilitar uma maior profundidade de inferência e detalhamento. A existência de literatura prévia, para orientar o processo de investigação deste problema de pesquisa, cumpre outro requisito apontado por Yin (1994) para a aplicação do estudo de caso.

## **REVISÃO DE LITERATURA**

Ao visitar a indústria automobilística nos Estados Unidos, Coase (1937) levantou um intrigante questionamento sobre qual o limite para a firma organizar a sua produção

internamente. Em seu trabalho, *The nature of the firm*, Coase introduz o conceito de custos de transação, que são os custos de organização, além dos custos de produção, que justificam o limite de atividades que a firma coordena internamente. Williamson (1985) formaliza o conceito de Coase e permite avanços em estudos empíricos nos quais a proposição fundamental está centrada na eficiência minimizadora dos custos de transação, alcançada pelo desenho de estruturas de governança alinhadas com as dimensões da transação.

O trabalho de Williamson abre perspectivas para o estudo da coordenação vertical das firmas sob o ponto de vista contratual da Economia dos Custos de Transação. Até então, predominava a teoria da Organização Industrial, baseada numa abordagem tecnológica e de competição imperfeita, para analisar a decisão *make or buy*<sup>1</sup> das firmas (SAUVEÉ, 1995).

A literatura avança a explicar o limite da firma, pautado na estratégia de desenhar o seu arranjo mais eficiente. A definição desse arranjo institucional deriva-se da estrutura de governança proposta por Williamson (1985), adicionada de outros incentivos e consideradas as rotinas e as competências envolvidas – determinam como as unidades econômicas podem cooperar ou competir.

A proposta de Teece *et al* (1997) de analisar os processos e rotinas, o posicionamento e a dependência de rota da firma mostra-se adequado como um instrumento de estudo das competências dinâmicas das firmas. No que se refere a processos, as firmas podem desenvolver vantagens competitivas por meio de seus processos de gestão e organização, criando, por exemplo, uma cultura de trabalho não replicável ou imitável por seus concorrentes. Em relação ao posicionamento, as organizações podem buscar diferenciais por intermédio do conhecimento do negócio, da reputação e do desenvolvimento de relacionamentos. A dependência de rota ganha destaque uma vez que as competências não podem ser compradas. Elas são construídas dentro das firmas de uma forma intimamente ligada ao seu passado e às competências pessoais desenvolvidas ao longo do tempo.

Diversos casos, como os pesquisados por Cave e Murphy (1976), Rubin (1978), Gallini e Lutz (1992), Minkler e Park (1994), Dutta *et al* (1995), Menard (1996), Loader (1997), Bradach (1997), Besanko (2000), Lafontaine e Shaw (2001), Zylbersztajn e Nogueira (2002), Coughlan (2002) e Hendrikse (2003) mostram que a melhor estratégia pode não ser simplesmente a escolha do arranjo mais eficiente, mas o estabelecimento de diversos arranjos simultâneos. A literatura passa a explorar outra vertente, em que o foco deixa de ser a decisão dicotômica *make or buy* para avançar nas razões que levam as firmas ao *make and buy*.

A literatura sobre rede de franquias ilustra essa vertente em que firmas optam pela manutenção de diferentes arranjos simultâneos. Na ótica do *make or buy*, seria esperado que cada franqueador optasse por lojas franqueadas ou por lojas integradas. No entanto, Lafontaine e Shaw (2001) asseveram que a rede de franquias mantém uma proporção estratégica de lojas integradas e franqueadas, numa situação clara de *make and buy*. A opção de múltiplos arranjos é tratada como *mix* contratual ou mesmo *dual distribution* na literatura.

A transitoriedade poderia explicar a ocorrência de diferentes arranjos dentro de um sistema produtivo, ou seja, arranjos distintos entre firmas. No entanto, Menard (1996) identificou três arranjos contratuais distintos coexistindo por mais de vinte anos na governança de um subsistema estritamente coordenado na avicultura de corte na França. A lógica da convergência de arranjos também não ocorreu na avicultura de corte brasileira, segundo Zylbersztajn e Nogueira (2002). Os autores não identificaram um padrão de difusão de arranjos; cada Estado apresentava uma estrutura de coordenação distinta, para um mesmo setor, com produtos homogêneos, tecnologias similares e ativos comparáveis.

---

<sup>1</sup> A expressão é consagrada na literatura, razão pela qual está mantida em inglês.

Diferentes arranjos simultâneos intrigam a lógica dos custos de transação quando ocorrem dentro de uma mesma firma e quando ocorrem num mesmo setor, entre firmas. Nas duas situações, aparentemente, emergem justificativas similares para a simultaneidade de arranjos.

Besanko *et al* (2000) denominam de *tapered integration*<sup>2</sup> a situação em que uma empresa utiliza diferentes arranjos simultâneos para aproveitar o melhor de cada arranjo. Essa situação é descrita por Muris *et al* (1992), os quais citam o caso da Coca-Cola e da Pepsi, que organizam a produção e distribuição de bebidas por meio de subsidiárias integradas e, simultaneamente, de engarrafadoras independentes.

Na questão da estratégia da firma, Coughlan (2002) acredita que a estruturação de canais de distribuição complementares pode gerar benefícios que superem os conflitos e, dessa forma, favoreçam a manutenção de arranjos contratuais distintos.

A escolha do canal de distribuição é uma decisão estratégica que pode ser tratada sob a ótica do *make or buy*, caso o arranjo mais eficiente seja suficiente para escoar toda a produção. Nesse caso, a firma opta pela venda direta ao consumidor final, pela venda ao varejo ou pelo atacado. A estruturação do canal de distribuição mostra-se mais complexa se um único arranjo for insuficiente para escoar a produção e nos casos em que existe a necessidade de adaptação do arranjo ao seu cliente final. Podem ser formados diversos arranjos aparentemente distintos e que caracterizam uma situação de *make and buy*. Da mesma forma, a coexistência de arranjos distintos pode apresentar custos de coordenação e investimentos de adaptação que podem ser justificados pelos efeitos complementares entre esses arranjos.

### CASO DA GRANJA DONINE

A Granja Donine está localizada na cidade de Guararapes, na região noroeste do Estado de São Paulo. Relativamente à escala de produção, a Granja Donine pode ser considerada de pequeno a médio porte. Quanto à ordem de grandeza, a empresa faturou aproximadamente R\$ 4 milhões anuais em 2003.

Atualmente, cerca de 90% da produção é distribuída por atacadistas, enquanto os 10% complementares são destinados à venda direta a supermercados locais de pequeno e médio porte. Não há formalização contratual com nenhum de seus canais de distribuição. A escolha dos canais é influenciado pelo histórico de relacionamento, entre outros fatores que serão explorados a seguir, no entendimento da escolha dos arranjos institucionais coordenados pela Granja Donine.

**Quadro 1 – Identificação dos arranjos institucionais da Granja Donine**

Arranjo institucional		AI 1	AI 2
Orientação de governança		mercado	híbrido
Participação no volume distribuído		90%	10%
Agentes envolvidos nos arranjos institucionais	Canal de distribuição	atacadistas	supermercados regionais
	Negociação e pedidos	proprietário	proprietário
	Cobrança	proprietário	proprietário
	Monitoramento no canal	não tem	proprietário e representante da família
	Transporte	terceirizado	terceirizado

Atualmente a Granja Donine coordena dois arranjos institucionais. Vale ressaltar que no passado a empresa chegou a operar um terceiro arranjo institucional, no qual a Granja Donine mantinha um posicionamento diferenciado, pautado no estabelecimento de rotinas com um atacadista que exercia o papel de distribuidor. Mesmo não havendo um contrato formal entre as partes, o histórico de bons relacionamentos garantia baixa incerteza tanto sobre o

<sup>2</sup> O termo é traduzido na literatura portuguesa como integração mista ou arranjos mistos

escoamento do produto por parte da granja, quanto sobre o suprimento por parte do atacadista. As rotinas e as competências envolvidas foram desenvolvidas ao longo do tempo de tal forma que, quando houve ruptura entre os agentes, a Granja Donine não conseguiu substituir o antigo parceiro e o arranjo institucional foi extinto. Portanto, considera-se que a presença de competências desenvolvidas ao longo do tempo desempenha importante papel na escolha e manutenção de arranjos institucionais.

**Quadro 2 – Competências dinâmicas desenvolvidas nos AI da Granja Donine**

Arranjo institucional		AI 1	AI 2
Canal de distribuição		atacadistas	supermercados regionais
Competências		proprietário	proprietário
Competências Dinâmicas	Processos	rotina consolidada	rotina facilitada pela proximidade regional
	Posicionamento	conhecimento recíproco	- conhecimento recíproco - atendimento diferenciado
	Dependência de rota	sempre trabalhou com atacadistas (cultural)	relacionamento histórico

Nesse sentido, também foi observado que a dependência de rota exerce importante papel na escolha e manutenção de arranjos institucionais, visto que orienta a escolha do canal de distribuição a ser utilizado pela empresa. Os atacadistas sempre estiveram presentes na distribuição da produção da Granja Donine. À medida em que as atividades da granja cresciam, aumentavam o número de atacadistas e também a capacidade de escoamento de cada canal. O modelo centrado no AI 1, decorrente da escolha dos grandes atacadistas como canal de distribuição, permite que o proprietário coordene as atividades de distribuição, ou seja, está alinhado com a gestão centralizada da empresa desde a sua origem.

A escolha dos supermercados regionais como canal de distribuição tem o objetivo de aproveitar o posicionamento diferenciado, alcançado por meio do conhecimento recíproco das partes e pela capacidade de articulação do proprietário. Não foram identificados elementos de competência dinâmica que alterassem a orientação de governança do AI 2. A orientação de governança híbrida permanece explicada pela maior especificidade do ativo envolvido na transação, que exige uma estrutura de monitoramento que garanta o fluxo de produtos, pedidos e pagamentos dos supermercados regionais.

A manutenção do segundo arranjo institucional tem forte relação com o aproveitamento das oportunidades regionais, ampliadas pelas competências desenvolvidas pela empresa ao longo do tempo. Dado o modelo fortemente centrado na distribuição por grandes atacadistas, o atendimento aos supermercados regionais não representa uma alternativa de escoamento que absorva uma eventual ruptura com um atacadista.

**Quadro 3 – Atributos das transações coordenadas pelos AI da Granja Donine**

Arranjo institucional		AI 1	AI 2
Orientação de governança		mercado	híbrido
Canal de distribuição		atacadistas	supermercados regionais
ECT	Especificidade de ativos envolvidos	baixa	média (monitoramento)
	Frequência	alta	alta
	Incerteza	baixa	baixa
	Exposição ao oportunismo	baixa	baixa

Nos arranjos institucionais coordenados pela empresa foram identificados processos consolidados em rotinas e adoção de posicionamento diferenciado, fortemente pautado no conhecimento recíproco das partes envolvidas. Entretanto, esses dois elementos das

competências dinâmicas não alteram o padrão de especificidade dos ativos envolvidos nas transações, nem a frequência e a incerteza das transações, de modo suficiente para alterar a orientação de governança de cada arranjo institucional.

A orientação de governança mostra-se adequada para minimizar os custos de transação nos arranjos institucionais coordenados pela Granja Donine. No que se refere à eficiência de coordenação, o proprietário exerce papel central e tem-se mostrado eficiente no gerenciamento tanto das atividades nos arranjos institucionais quanto da interface entre eles.

### CASO DA GRANJA YABUTA

A Granja Yabuta está localizada na cidade de Bastos, na região noroeste do Estado de São Paulo. A Granja Yabuta apresenta uma gestão focada em custos, na qual existe uma orientação para o acompanhamento das operações produtivas e para compras estratégicas. Essa orientação também é válida para as outras atividades desenvolvidas pela empresa. Com exceção da diversificação de atividades, todas as outras ações da Granja Yabuta caracterizam-se como uma empresa tipicamente tradicional do setor.

**Quadro 4 – Identificação dos arranjos institucionais da Granja Yabuta**

Arranjo institucional		AI 1	AI 2	AI 3	AI 4
Orientação de governança		mercado	mercado	híbrido	integração vertical
Participação no volume distribuído		70%	10%	5%	15%
Agentes envolvidos nos arranjos institucionais	Canal de distribuição	grandes atacadistas	pequenos atacadistas	supermercado	indústria
	Negociação e pedidos	corretores comissionados (externos)	gerente	representante da família	gerente
	Cobrança	proprietário	proprietário e gerente	representante da família	gerente
	Monitoramento no canal	não tem	não tem	representante da família	gerente
	Transporte	terceirizado	terceirizado	próprio	próprio

Em termos de volume de ovos, os grandes atacadistas distribuem 70%, o pequeno atacado distribui 10%, vendas diretas a supermercados representam 5% e 15% são destinados à indústria de ovos. Existem formalizações contratuais no relacionamento com alguns desses canais de distribuição. Os contratos prevêem, basicamente, três regras no relacionamento, que são exploradas a seguir, nas análises que levam ao entendimento das escolhas dos arranjos institucionais coordenados pela Granja Yabuta.

A maior participação de arranjos institucionais que utilizam grandes atacadistas na distribuição de ovos está alinhada com a orientação de expansão e diversificação das operações da Granja Yabuta. A dependência de rota está presente na escolha dos atacadistas como principal canal de distribuição. Dessa definição decorre a coordenação de um arranjo institucional com orientação de governança de mercado que se mostra adequado do ponto de vista da Economia dos custos de transação.

Não há incentivos para a empresa adotar uma orientação híbrida ou internalizada para as distribuições por meio de atacadistas. O AI 1 e o AI 2, que coordenam as atividades relacionadas aos atacadistas, permitem o foco em redução de custos por meio de monitoramento intensivo das atividades de compra e operações de produção, justamente por não exigirem investimentos em estrutura logística e monitoramento da distribuição. Além disso, garantem menor exposição ao comportamento oportunista decorrente de investimentos específicos na distribuição. Dentro do principal arranjo utilizado verificou-se que a seleção dos atacadistas, para reduzir a exposição ao risco de não recebimento, tem sido realizada com

base no histórico do relacionamento. É evidente que o conhecimento recíproco e o relacionamento desempenham um importante papel dentro dos arranjos institucionais, mas essas competências dinâmicas não alteram os atributos da transação suficientemente para redefinir-se a orientação de governança desses arranjos.

**Quadro 5 – Competências dinâmicas desenvolvidas nos AI da Granja Yabuta**

Arranjo institucional		AI 1	AI 2	AI 3	AI 4
Canal de distribuição		grandes atacadistas	pequenos atacadistas	supermercado	indústria
Competência		proprietário	corretores comissionados	representante da família	sociedade
Competências Dinâmicas	Processos	rotina de informações sobre a sanidade financeira do canal	- rotina consolidada - reduzir assimetria de informações	rotina de monitoramento dos fluxos de produto, pedidos e pagamentos	sinergia em rotinas entre canal de distribuição e canal de suprimento
	Posicionamento	- conhecimento recíproco - reduz a incompletude dos contratos	reputação do representante comercial (corretor)	desenvolvimento de relacionamento	conhecimento do negócio
	Dependência de rota	- forte relacionamento histórico - cultura de trabalho com atacado	relacionamento histórico viabilizado por competências regionais	possibilidade de controle familiar	coordenação horizontal levou à formação da sociedade

A estratégia de manter diferentes atacadistas é uma forma de monitorar a capacidade de pagamento desses canais. Trata-se do meio mais eficiente de obter informações sobre sua saúde financeira e proporciona subsídios à decisão de abertura de prazo e outras condições na negociação. A lógica também se mostra válida para a decisão da firma de manter diferentes arranjos institucionais.

Dessa forma, a manutenção de diferentes canais dentro de cada arranjo institucional tem o papel de reduzir os custos de transação, mediante o conhecimento dos canais que podem absorver excedentes de produção e daqueles que devem ser priorizados no caso de escassez de mercadoria.

**Quadro 6 – Atributos das transações coordenadas pelos AI da Granja Yabuta**

Arranjo institucional		AI 1	AI 2	AI 3	AI 4
Orientação de governança		mercado	mercado	híbrido	integração vertical
Canal de distribuição		grandes atacadistas	pequenos atacadistas	supermercado	indústria
ECT	Especificidade de ativos envolvidos	baixo	baixo	média (logística e monitoramento)	alta (equipamentos, refrigeração)
	Frequência	alta	alta	alta	alta
	Incerteza	baixa	baixa	média	média
	Exposição ao oportunismo	baixa	baixa	média	média

O tempo de relacionamento não desloca o ponto de equilíbrio entre incentivo e controle no caso da Granja Yabuta. Mesmo com maior tempo de relacionamento de um determinado canal, este não consegue obter maior abertura de prazo de pagamento nem redução na exigência de garantias. Essa situação ocorre em todos os arranjos coordenados pela Granja Yabuta.



A existência de uma competência tem o papel central na viabilização de determinados arranjos. Esse fato pode ser ilustrado com os corretores de ovos, presentes particularmente na cidade de Bastos-SP, que contribuem para a formação de arranjos institucionais com grandes e pequenos atacadistas como canais de distribuição. Trata-se, por um lado, da emergência de uma competência ao longo do tempo, na ótica da Teoria das competências dinâmicas, e, por outro, de uma especificidade humana na transação, de acordo com a Economia dos custos de transação. Nesse sentido, houve convergência entre os dois enfoques.

## CASO DA GRANJA SHINODA

As operações da Granja Shinoda estão concentradas em regiões próximas à cidade de São Paulo. A matriz se localiza na cidade de Porto Feliz. A empresa apresenta uma gestão focada no desenvolvimento de mercado, explorando a diferenciação de produtos e serviços no atendimento ao varejo. Diferentemente de outras empresas tradicionais do setor, a Granja Shinoda tem realizado investimentos na modernização de instalações e equipamentos que caracterizam os complexos avícolas automatizados.

**Quadro 7 – Identificação dos arranjos institucionais da Granja Shinoda**

Arranjo institucional		AI 1	AI 2	AI 3	AI 4	AI 5
Orientação de governança		mercado	híbrido	híbrido	híbrido	integração vertical
Participação no volume distribuído*		↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑	↑↑
Agentes envolvidos nos arranjos institucionais	Canal de distribuição	atacadistas	pequeno varejo	supermercados	grandes redes	indústria
	Negociação e pedidos	gerente	representantes	proprietário e representantes	proprietário e representantes	gerente
	Cobrança	gerente	gerente	gerente	gerente	gerente
	Monitoramento no canal	gerente	gerente	proprietário e gerente	proprietário e gerente	gerente
	Transporte	terceirizado	terceirizado	próprio	terceirizado	próprio

\* O entrevistado restringiu a informação quantitativa, mas indicou a participação em escala ordinal.

A Granja Shinoda pode ser considerada uma empresa de escala de produção entre média e grande. A dificuldade de estimar o faturamento da empresa é maior no caso da Granja Shinoda, uma vez que essa empresa trabalha com produtos de diferente valor agregado. Ainda assim, estima-se o faturamento do grupo Shinoda em R\$ 36 milhões por ano.

Assim como a informação sobre faturamento, a informação sobre participação dos canais na distribuição de ovos é restrita. Mas é possível identificar que os supermercados representam o maior canal, seguidos da exportação (ovos *in natura* e ovos líquidos) e do canal atacadista.

A orientação de governança identificada nos arranjos está de acordo com o padrão esperado pela Teoria. Foram observados elementos dinâmicos que ampliam ou reduzem as características das transações, mas que não alteram a orientação de governança apresentada. O AI 3, o AI 4 e o AI 5 ilustram essa observação. São transações que envolvem ativos específicos, em que as incertezas e a exposição a um possível comportamento oportunista permanecem relevantes, mesmo com o conhecimento recíproco dos agentes envolvidos e mesmo com o relacionamento desenvolvido. No caso da transação com a indústria de ovos, houve incentivos suficientes para a empresa internalizar a atividade coordenada pelo AI 5.

A manutenção de diferentes arranjos institucionais, coordenados pela Granja Shinoda, pode ser explicada pelo aproveitamento de externalidades positivas entre os arranjos ao longo do tempo. Nesse sentido, as externalidades geradas pelos investimentos realizados em um determinado arranjo institucional viabilizam ganhos em outros arranjos institucionais ou propiciam o estabelecimento de novos.

É o caso dos investimentos em marca que facilitaram a entrada em supermercados e grandes redes, mas que também apresentaram reflexos positivos nas vendas destinadas ao pequeno varejo.

**Quadro 8 – Competências dinâmicas desenvolvidas nos AI da Granja Shinoda**

Arranjo institucional		AI 1	AI 2	AI 3	AI 4	AI 5
Canal de distribuição		atacadistas	pequeno varejo	supermercado	grandes redes	indústria
Competência		-	representante e comercial	desenvolvimento da equipe comercial	desenvolvimento da equipe comercial	engenheiro de alimentos, especializado
Competências Dinâmicas	Processos	efeito pulmão, regula variações de quantidade	rotina consolidada	procedimentos de melhoria contínua	desenvolvimento conjunto	sinergia em rotinas entre canal de distribuição e canal de suprimento
	Posicionamento	Conhecimento recíproco	conhecimento recíproco	- desenvolve relacionamento - atendimento diferenciado	- relacionamento de parceria - presença de contratos	conhecimento do negócio
	Dependência de rota	sempre trabalhou com atacadistas, mas volumes marginais	relacionamento histórico	cultura de trabalho orientada para o varejo	cultura de trabalho orientada para o varejo	externalidade entre os arranjos

O rigor na seleção de ovos contribuiu para a decisão de internalizar a industrialização e pasteurização de ovos líquidos, que, por sua vez, reforçou o incentivo ao controle crescente sobre a qualidade, principalmente visual, dos ovos destinados ao consumo *in natura*.

O alto padrão de qualidade, associado à implantação de um programa de análise de perigos e de pontos críticos de controle (APPCC), contribuiu para elevar os padrões exigidos pelas grandes redes na negociação de marcas próprias e, dessa forma, elevou uma certa barreira de entrada a novos entrantes.

**Quadro 9 – Atributos das transações coordenadas pelos AI da Granja Shinoda**

Arranjo institucional		AI 1	AI 2	AI 3	AI 4	AI 5
Orientação de governança		mercado	híbrido	híbrido	híbrido	integração vertical
Canal de distribuição		atacadistas	pequeno varejo	supermercados	grandes redes	indústria
ECT	Especificidade de ativos envolvidos	baixo	média (logística)	alta (logística, equipamento e monitoramento)	alta (logística, equipamento, monitoramento, marca e APPCC)	alta (equipamento, refrigeração)
	Frequência	alta	alta	alta	alta	alta
	Incerteza	baixa	baixa	média	média	alta
	Exposição ao oportunismo	baixa	baixa	alta	média	alta

A adoção do APPCC, por sua vez, facilita as negociações de exportação de ovos *in natura* e de produtos industrializados. Por fim, observa-se que os investimentos foram realizados conforme a orientação no atendimento ao varejo adotado pela empresa, fruto do aprendizado acumulado ao longo da história da empresa. Tal orientação para o mercado também atende à especificidade locacional da empresa, que, uma vez próxima aos centros consumidores,

apresenta custos incrementais de produção e acaba por buscar a compensação com ganhos comerciais.

## **RELAÇÃO ENTRE OS CASOS E AS HIPÓTESES**

A primeira hipótese, “Características dos produtos demandados por diferentes mercados consumidores exigem investimentos específicos que implicam arranjos institucionais adaptados a cada canal”, não foi refutada em nenhum dos casos apresentados. No caso da Granja Donine, o AI 2 foi estabelecido para oferecer um maior monitoramento dos fluxos de produtos, pedidos e pagamentos exigidos pelos supermercados regionais, um atributo que não é atendido no AI 1, que coordena as atividades de atendimento aos atacadistas. O mesmo raciocínio, em que o estabelecimento de múltiplos arranjos institucionais recai sobre a demanda, é encontrado no caso da Granja Yabuta e da Granja Shinoda.

Não houve regularidade nos casos estudados no que se refere à segunda hipótese, “Múltiplos arranjos institucionais são estabelecidos em resposta aos níveis distintos de custos de transação, representados pelas diferenças na frequência e na incerteza envolvidas na negociação com cada canal”. O caso da Granja Donine apresenta baixa aderência à segunda hipótese porque a incerteza envolvida nas transações com os canais não reflete diferenças em custos de transação que justifiquem o estabelecimento de arranjos institucionais distintos. Nos casos da Granja Yabuta e da Granja Shinoda, podem ser observados arranjos institucionais diferentes à medida que a percepção sobre incerteza envolvida nas transações com os canais difere. Entretanto, também são observados arranjos institucionais diferentes para o mesmo nível de incerteza percebida. Portanto, considera-se que a segunda hipótese não encontra suporte no caso estudado.

Em todos os casos apresentados observou-se que um maior tempo de relacionamento da empresa com um determinado canal de distribuição não gera alterações no padrão de incentivo e controle dos contratos. Um maior tempo de relacionamento facilita o desenho dos contratos, em razão do conhecimento recíproco acumulado entre as partes, mas isso não implica alterações nos termos contratuais. Dessa forma, a terceira hipótese, “Diferenças no tempo de relacionamento entre a firma e seus canais explicam a manutenção de arranjos institucionais diferenciados, formados por alterações no padrão de incentivo e no controle dos contratos”, não é amparada pelos casos estudados.

Foram encontrados casos em que um arranjo foi estabelecido com base no conhecimento recíproco entre as partes. A reputação acaba por desempenhar o papel central no estabelecimento de um arranjo diferenciado dentre os demais coordenados pela firma. Como foi apresentado, a Granja Donine chegou a extinguir um arranjo institucional quando houve ruptura com um parceiro de longa data, que possibilitava um posicionamento diferenciado desenvolvido ao longo do tempo e que se mostrava insubstituível. Dessa forma, a quarta hipótese, “A existência de competências não replicáveis entre arranjos institucionais e exigidas pelo mercado consumidor implica o estabelecimento de múltiplos arranjos institucionais”, encontra suporte nos casos apresentados.

## **CONCLUSÕES**

Vale destacar a convergência dos dois enfoques teóricos na primeira e na quarta hipótese. Os atributos exigidos pelo mercado consumidor podem ser atendidos tanto por investimentos específicos segundo a ótica dos custos de transação, quanto por competências desenvolvidas ao longo do tempo sob o ponto de vista da Teoria de competências dinâmicas. Por um lado, a análise da primeira hipótese mostra que múltiplos arranjos institucionais são explicados pela necessidade de coordenação diferenciada, conforme o nível de investimentos envolvidos no atendimento das exigências de cada canal de distribuição. Por outro, a análise da quarta

hipótese mostra que existem competências dinâmicas que justificam a coordenação de diferentes arranjos institucionais.

As diferenças na escala de operação das empresas limitaram-se à caracterização do perfil dos casos estudados. Não foram identificadas eventuais interferências da escala de operação nas hipóteses trabalhadas. Por outro lado, a origem e o foco de atuação da granja, que foram considerados na análise da dependência de rota, desempenham papel central na escolha dos arranjos institucionais, visto que definem os canais de distribuição a serem utilizados. A Granja Yabuta, que trabalha com atacadistas desde a sua origem, é um caso que ilustra a importância da dependência de rota na escolha dos arranjos institucionais. A Granja Shinoda, orientada para o varejo desde a sua fundação, é outro exemplo.

Em todos os casos foi identificado o estabelecimento de múltiplos arranjos institucionais. Não se trata de uma precaução por parte da empresa para manter alternativas de escoamento de produção no caso de uma eventual ruptura, mesmo porque a empresa pode manter diferentes canais dentro de um mesmo arranjo institucional. Cada caso apresentou uma razão particular para estabelecer múltiplos arranjos institucionais.

No caso da Granja Donine, a manutenção do segundo arranjo institucional tem relação com o aproveitamento das oportunidades regionais, ampliadas pelas competências desenvolvidas pela empresa ao longo do tempo. A vantagem da especificidade locacional no atendimento dos supermercados regionais é ampliada pelo conhecimento recíproco das partes, que resulta em um posicionamento diferenciado. Considerando-se o modelo de distribuição fortemente centrado em grandes atacadistas, o atendimento aos supermercados regionais não tem o objetivo de manter uma alternativa de escoamento que absorva o excedente de produção resultante de eventual ruptura com um atacadista. Portanto, a Granja Donine mantém diferentes arranjos institucionais com o objetivo de aproveitar as vantagens de cada um, ao custo mínimo de coordenação.

A Granja Yabuta mantém arranjos institucionais diferentes como uma estratégia de monitoramento da capacidade de pagamento de seus canais de distribuição. Trata-se de um meio eficiente de obter informações sobre sua saúde financeira e confere subsídios à decisão de abertura de prazo e de outras condições na negociação. Dessa forma, a manutenção de diferentes canais dentro de cada arranjo institucional exerce o papel de reduzir os custos de transação envolvidos na identificação dos canais que podem absorver excedentes de produção e dos canais que devem ser priorizados no caso de escassez de mercadoria. Essa lógica mostra-se válida para a firma decidir por manter diferentes arranjos institucionais. Outro motivo, que complementa essa justificativa, é o aproveitamento de competências regionais representado pelos corretores de ovos, figura presente na cidade de Bastos-SP, que viabilizam o AI 2 no atendimento dos pequenos atacadistas.

A manutenção de diferentes arranjos institucionais, coordenados pela Granja Shinoda, pode ser explicada pelo aproveitamento de externalidades positivas entre os arranjos ao longo do tempo. As externalidades são geradas à medida que os investimentos realizados em um arranjo institucional viabilizam ganhos em outros arranjos institucionais ou propiciam o estabelecimento novos e justificam o esforço de coordenação. Foi apresentada uma sequência de investimentos e seus arranjos institucionais decorrentes da externalidade gerada: investimentos em marca no AI 1 levaram reflexos positivos para o AI 2; investimento em rigor de seleção de ovos no AI 3 e no AI 4 propiciou a internalização da atividade de pasteurização de ovos líquidos coordenados pelo AI 5; investimento em APPCC para atender ao AI 4 favorece o estabelecimento de um novo AI para coordenar as atividades de exportação. É importante destacar, quando se observam as sinergias entre os arranjos institucionais que coordenam diferentes canais de distribuição, que existem competências úteis em mais de que uma cadeia.

Por fim, foram apontadas possíveis explicações para o estabelecimento de arranjos institucionais simultâneos em canais de distribuição. O problema da assimetria de informações, que é apontada como uma das razões na literatura sobre múltiplos arranjos institucionais, permeou os casos apresentados nesta pesquisa. O aproveitamento de externalidades positivas entre os arranjos ao longo do tempo, contribuição deste estudo, soma-se ao conjunto de explicações da literatura. Os critérios de escolha e manutenção dos arranjos institucionais são pautados pelos conceitos da Economia dos Custos de Transação e da Teoria de Competências Dinâmicas. As duas abordagens complementam-se na análise das estratégias nos canais de distribuição, que segue a racionalidade de maximização de valor neoclássica.

Pesquisas futuras poderão identificar novas explicações para o estabelecimento de arranjos institucionais simultâneos. Outros métodos poderão ser aplicados com o objetivo de discriminar as contribuições de cada abordagem teórica.

## **BIBLIOGRAFIA**

- BESANKO, D. *et al.* *Economics of Strategy*, 2 ed. New York: John Wiley, 2000.
- BRADACH, J.L. Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, p. 276-303, 1997.
- CAVE, R.E. e MURPHY, W.F. Franchising, Firms, Markets and Intangible Assets. *Southern Economic Journal*, v. 42, n.4, April, 1976.
- COASE, R. The Nature of the Firm. *Economica*. v. 4, p. 386-405, 1937. Reimpresso em Williamson, O.E. e Winter, S.G. (Eds.) *The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development*, Oxford: Oxford University Press, 1991.
- COUGHLAN, A.T. *et al.* *Canais de Marketing e Distribuição*. 6 ed. brasileira, Porto Alegre: Editora Bookman, 2002.
- DUTTA, S. *et al.* Understanding Dual Distribution: The Case of Reps and House Accounts. *Journal of Law, Economics & Organization*, v. 11, p. 189-204, 1995.
- GALLINI, N. e Lutz, N. Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising. *Journal of Law, Economics & Organization*, v.8, p. 471-501, 1992.
- HENDRIKSE, G.W.J. Governance of chains and networks: A research agenda. *Journal on Chain and Network Science*, v. 3, n. 1, 2003.
- LAFONTAINE e SHAW. Targeting Managerial Control: Evidence From Franchising. *Working Paper, National Bureau of Economic Research*, Cambridge, 2001.
- LANGLOIS, R.N. Transaction Cost Economics in Real Time. *In: Langlois, R. N. (Org.) Resources Firms and Strategies*. Oxford Management Readers, 1997.
- LOADER, R. Assessing transaction costs to describe supply chain relationships in agri-food systems. *Supply Chain Management*, v. 2, n.1, p. 23-35, 1997.
- MENARD, C. On Clusters, Hybrids and Other Strange Forms: The Case of the French Poultry Industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. v. 152, p. 154-183, 1996.
- MINKLER, A. e PARK, T. A. Asset Specificity and Vertical Integration in Franchising, *Review of Industrial Organization*, n.9, p. 409-423, 1994.
- MURIS, T.J. *et al.* Strategy and Transaction Costs: The Organization of Distribution in the Carbonated Soft Drink Industry. *Journal of Economics & Management Strategy*. v. 1, n. 1, p. 83-128, 1992.
- RUBIN, P.H. The Theory of the Firm and the Structure of Franchise Contract. *Journal of Law and Economics*, v. 21, p. 223-233, 1978.
- SAUVÉE, L. Toward an Institutional Analysis of Vertical Coordination in Agribusiness. Artigo apresentado na NE-165 CONFERENCE ON VERTICAL COORDINATION IN FOOD SYSTEM, Washington. 1995.
- TEECE, D. *et al.* Dynamic Capabilities and Strategic Management *In: Foss, N.J. (Org.)*

- Resouces Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford Management Readers, 1997.
- WILLIAMSON, O.E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press, 1985.
- YIN, R.K. *Case Study Research: Design and Methods*. 2 ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994.
- ZYLBERSZTAJN, D. e Nogueira, A.C.L. Estabilidade e Difusão de Arranjos Verticais de Produção: Uma Contribuição Teórica. *Economia e Sociedade*. Campinas. v.11, p.329-346, 2002.