

ANÁLISE DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DA MANDIOCA: O CASO DA REGIÃO DO VALE DO ARAGUAIA (GOIÁS, BRASIL)

Osmar de Paula Oliveira Júnior - juniorfaj@yahoo.com.br

Alcido Elenor Wander - alcido.wander@embrapa.br

Cleyzer Adrian da Cunha - cleyzer@face.ufg.br

Bento Alves da Costa Filho - costaf@uol.com.br

Cleonice Borges de Souza - cleonicesouza@gmail.com

* Submissão em: 09/03/2016 | Aceito em: 20/10/2016

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa é estudar a cadeia produtiva da mandioca na Região do Vale do Araguaia-GO sob a perspectiva dos canais de distribuição. Para tanto, realizou-se a coleta de dados primários através de pesquisa de campo, feita mediante a aplicação de dois questionários semiestruturados distintos, com perguntas abertas e fechadas, um deles destinado aos agricultores familiares mandiocultores, o outro destinado às demais empresas e agentes que compõe o sistema de distribuição da mandioca e derivados. Foram realizadas 101 entrevistas no total e os resultados apontam para a baixa eficiência do sistema distributivo aliada à inexistência de estruturas de coordenação e governança.

Palavras-Chave: mandioca, agricultura familiar, canais de distribuição, coordenação e governança.

DISTRIBUTION CHANNELS IN CASSAVA PRODUCTION CHAIN ANALYSIS: THE CASE OF ARAGUAIA VALLEY REGION (GOIÁS STATE, BRAZIL)

ABSTRACT

The main objective of this research is to study the production chain of cassava in Araguaia Valley Region(Goiás state, Brazil) from the perspective of distribution channels. Therefore, there was the collection of primary data through field research, done by applying two different semi-structured questionnaires with open and closed questions, one for the smallholder cassava growers, the other for the other companies and agents including at the distribution system of cassava and derivatives. In total 101 interviews were done. The results point to the low efficiency of the distribution system coupled with the lack of coordination and governance structures.

Keywords: cassava, family farming, distribution channels, coordination and governance.

1 INTRODUÇÃO

O cultivo da mandioca, macaxeira ou aipim, como também é conhecida, possui significativa importância para a agricultura familiar brasileira. É fato que esta cultivar está presente em considerável parte das propriedades rurais familiares de nosso país, constituindo importante e conhecida fonte de obtenção de carboidratos, em especial para as famílias de baixa renda. Seja como “cultura de quintal”, explorada exclusivamente para o consumo doméstico, ou como atividade comercial, o cultivo da mandioca é amplamente difundido em todas as regiões do Brasil e da América Latina, além da África (maior produtora mundial) e do Sudeste Asiático (FAO, 2014).

Apesar de a lavoura ser bastante comum na agricultura familiar, ainda, há grande dificuldade de obtenção de dados estatísticos de cultivo, produção e beneficiamento da mandioca. Isto se deve a informalidade e assimetria de informação que se faz presente nos elos da cadeia produtiva. Portanto, os dados estatísticos oficiais respondem apenas pela parcela de produtores que utilizam os mecanismos legalizados de distribuição (FRANÇA *et al.*, 2009).

Inicialmente, a realização do presente estudo se justifica pela importância da cadeia produtiva a ser pesquisada como fonte de subsistência e complementação de renda para boa parte das famílias que vivem no meio rural, não só da região pesquisada, mas também, aparentemente, de outras regiões brasileiras. Segundo informações da EMBRAPA Mandioca e Fruticultura Tropical (2013), os baixos custos de produção e manutenção e a facilidade de acesso a variedades e mudas faz da mandioca uma interessante e acessível fonte de carboidratos para milhares de pessoas.

A relevância econômica da cadeia produtiva da mandioca também tem crescido nos últimos tempos. De acordo com dados da EMPBRAPA Mandioca e Fruticultura Tropical (2013), no ano de 2012, a receita bruta gerada pela mandioca em território nacional ficou na casa dos 7,1 bilhões, empregando 1 milhão de pessoas diretamente. A área colhida foi de 1,6 milhões de ha com uma produção de 24 milhões de toneladas. Ainda merece destaque o fato de que 0,5% da produção foi exportada, tendo como principais destinos, Uruguai, Reino Unido, Paraguai, Estados Unidos, Bolívia e Venezuela. Quanto à destinação da produção 33,9% destina-se a alimentação humana, 50,2% a alimentação animal e 5,7% a usos diversos. A perda média gira em torno de 10%.

Assim, justifica-se o estudo da cadeia produtiva da mandioca sob o enfoque da Teoria de Canais de Distribuição. Em um primeiro momento, um sistema de distribuição eficiente é fundamental para reduzir as perdas relacionadas com o alto grau de perecibilidade da mandioca. Em outro plano, este é fundamental para aperfeiçoar a incidência de custos logísticos com vistas à

melhoria da competitividade da cadeia como um todo. Por fim, a distribuição bem ajustada pode garantir o abastecimento e sortimento adequado ao varejo e aos consumidores finais.

O objetivo geral desta pesquisa é estudar a cadeia produtiva da mandioca na Região do Vale do Araguaia-GO sob a perspectiva dos canais de distribuição. Como objetivos específicos citam-se: a) identificar os canais e agentes de distribuição existentes e a sua importância na cadeia produtiva; b) verificar a existência de mecanismos de coordenação e governança ao longo da cadeia produtiva pesquisada; e c) identificar as maiores dificuldades associadas à distribuição dos produtos derivados da cadeia produtiva da mandioca.

Tem-se como hipótese básica que a ausência de mecanismos de distribuição organizados tem afetado negativamente a competitividade e a rentabilidade dos pequenos produtores de mandioca e derivados na Região do Vale do Araguaia. Como hipóteses secundárias citam-se: a) precariedade nas comunicações e falta de articulação entre os diversos agentes da cadeia produtiva; b) dificuldades e barreiras ao acesso a mercados; e c) inexistência de recursos logísticos minimamente sofisticados.

Este trabalho está estruturado em três seções, a saber: a primeira delas, o Referencial Teórico, se preocupa em realizar uma breve revisão da literatura, discutindo conceitos e o arcabouço teórico que explica os fenômenos por este estudo abordados; em seguida, os Aspectos Metodológicos explicam os procedimentos adotados para a realização desta pesquisa; e os Resultados e Discussões trazem a exposição das principais informações geradas de maneira contextualizada com os objetivos aqui propostos. Por fim, as Considerações Finais trazem as principais conclusões a respeito dos objetivos e hipóteses ora elencadas. As Referências Bibliográficas completam este artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os canais de distribuição ou canais de *marketing* possuem fundamental importância para as organizações empresariais, pois são eles os responsáveis por fazer a ligação entre as empresas produtoras e os consumidores finais. Nos sistemas agroindustriais, a situação não é diferente. Em especial, para os produtos que apresentam elevados graus de perecibilidade, um sistema distributivo adequado pode aumentar a eficiência e a eficácia da cadeia produtiva como um todo, reduzindo perdas e agregando valor aos produtos (BATALHA, 2001).

Segundo Coughlan *et al.* (2001), os canais de distribuição formam o conjunto de caminhos que um produto ou serviço segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final. Kotler e Keller (2006, p. 464) completam esta definição afirmando que “formalmente, os canais de *marketing* são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. Lamb (2004), por sua vez, assevera que canal de distribuição constitui uma estrutura empresarial de organizações independentes que vai desde o ponto de origem de um produto até o consumidor, visando à movimentação do referido produto até o seu destino final. A visão de Lamb (2004) corrobora com o ponto de vista de Megido (2002) que ressalta o fato de os canais de distribuição possuírem funções exclusivamente relacionadas com a venda e facilitação de acesso a produtos. Ou seja, de acordo com a visão do autor, os canais de distribuição não possuem funções relativas à produção.

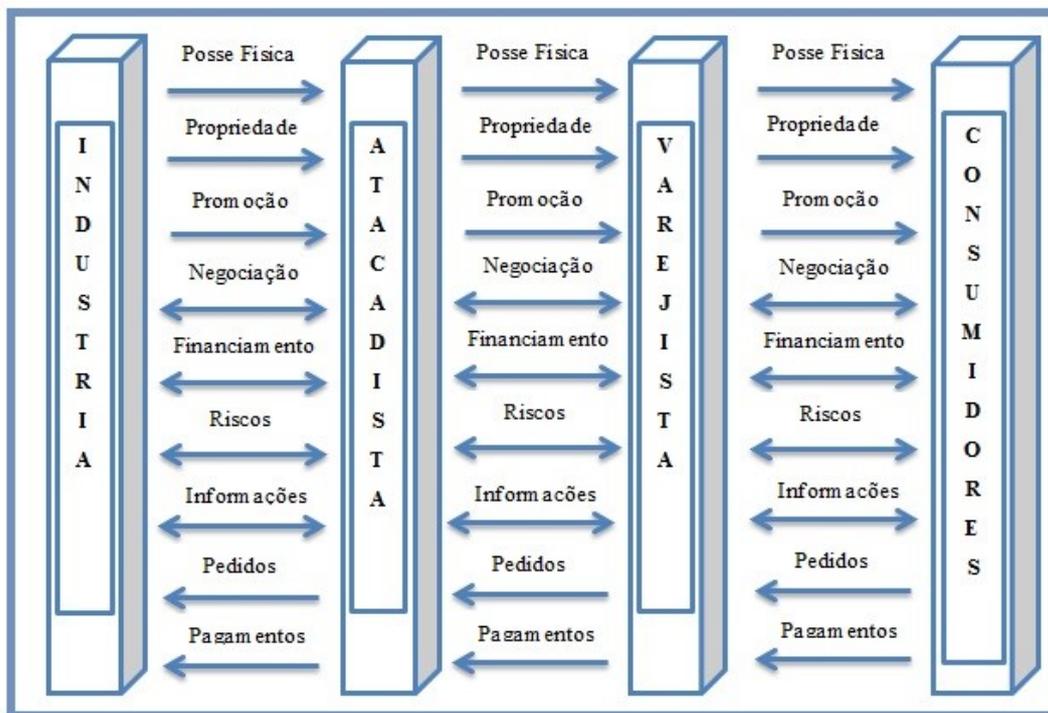
Para Berman (1996, p. 663) os canais de distribuição são “uma rede organizada de agências e instituições combinadas, que desempenham as atividades mercadológicas necessárias para ligar produtores a usuários”. Assim, o autor citado destaca a interdependência entre os canais de distribuição e evidencia que o funcionamento de um agente viabiliza a existência do próximo elo na cadeia de distribuição. Sendo assim, considera-se a existência de objetivos e orientações comuns entre os níveis distributivos presentes em um dado segmento. Esta interdependência conduz à necessidade de coordenação e cooperação entre as operações das firmas envolvidas, com o propósito de alcançar objetivos individuais e mútuos (HAKANSSON e SNEHOTA, 1998). Assim, Batt (2003) reforça este ponto de vista ao afirmar que a habilidade de uma firma em controlar de maneira bem sucedida seus relacionamentos com outras firmas emerge como uma provável fonte de vantagem competitiva sustentável.

Zylbersztajn (1995) define a coordenação nos sistemas agroalimentares como o resultado da ação de diferentes mecanismos com vistas ao atendimento das necessidades dos consumidores. Dessa forma, seria o consumidor ou usuário final o elemento norteador das atividades de coordenação, sendo suas ações direcionadas ao atendimento de necessidades e demandas de maneira adequada. A coordenação também pode ser descrita como a capacidade de transmitir informações, estímulos e controles entre os elos uma cadeia distributiva, integrando a totalidade de atividades necessárias para o atendimento de um determinado mercado (FARINA e ZILBERSZTAJN, 1994). Perosa e Paulillo (2009) destacam, ainda, que a coordenação pode se dar em dois sentidos:

- Vertical: relações comerciais existentes entre agentes de diferentes níveis do sistema distributivo; e
- Horizontal: relações comerciais desenvolvidas entre agentes situados no mesmo nível da cadeia distributiva, como por exemplo, a relação entre produtores e cooperativas agrícolas.

Pigatto e Alcântara (2006) acrescentam que os canais de distribuição constituem relacionamentos estabelecidos por organizações, agentes e instituições que objetivam a disponibilidade de produtos e serviços ao consumidor além da criação de valor para este consumidor. Destarte, evidenciam-se, também, as funções desempenhadas pelos canais de distribuição citadas por Stern *et al.* (1996) que consistem em: posse física, propriedade, promoção, com fluxo no sentido do final do sistema; e de outro modo, os pedidos e os pagamentos, com fluxo do final para o início da cadeia de distribuição; e, por fim, negociação, financiamentos, riscos e informações, fluindo nos dois sentidos do sistema distributivo (Figura 1). Os autores também chamam de “fluxos” as funções desempenhadas pelos diferentes membros dos canais, já que constituem um conjunto de ações que ocorrem em uma sequência dinâmica ao longo do canal de distribuição.

Figura 1 - Fluxos nos canais de distribuição.



Fonte: Neves (1997).

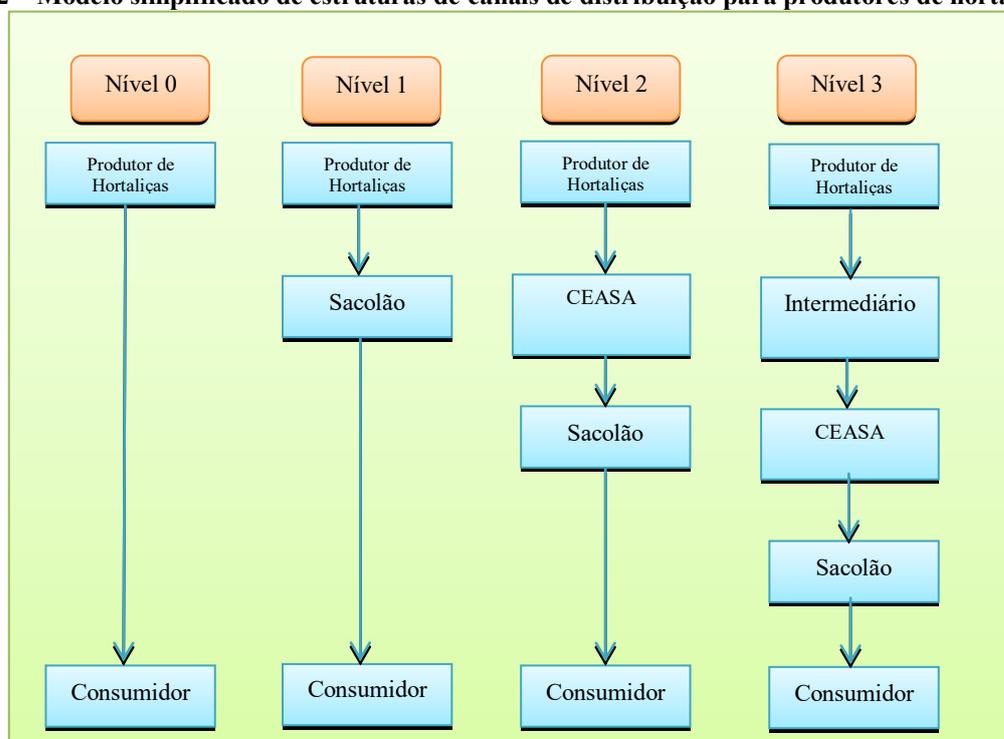
Além dos agentes que fazem parte da estrutura dos canais de distribuição, destaca-se a existência das empresas facilitadoras, que são entidades que possuem a função de facilitar as transações entre os atores da cadeia distributiva, sem, no entanto adquirir a posse física dos produtos ou tomar parte direta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

- Empresas transportadoras: empresas de logística que possuem como principal função promover o deslocamento físico dos produtos. Elas operam em grande economia de escala o que, em geral, as torna mais eficientes em sua especialidade que produtores, atacadistas e varejistas;
- Empresas de estocagem: possuem estruturas físicas (depósitos) preparadas para estocagem e armazenamento de produtos. Podem ser públicas ou privadas;
- Empresas de processamento de pedidos: especializadas no recebimento e processamento de pedidos;
- Empresas de propaganda: possuem a função de informar e persuadir os membros do canal. Em geral, possuem como função básica fazer com que os produtos sejam conhecidos, apreciados e comprados repetidamente;
- Agências Financeiras: bancos, financeiras e demais agentes de crédito possuem a função de viabilizar as transações através da oferta de crédito e financiamentos. São especialistas em gestão de riscos;
- Empresas de seguros: empresas que prestam serviços com vistas à diminuição dos riscos percebidos pelos membros da cadeia de distribuição;
- Empresas de pesquisa de mercado: produzem informações de mercado em grande volume, que podem oferecer suporte à tomada de decisões por parte dos agentes envolvidos nos canais de distribuição; e
- Empresas de certificação: conferem certificados aos produtos que garantem determinados padrões de qualidade.

Quanto à sua estrutura, os canais de distribuição podem ser classificados em níveis. Segundo Kotler e Keller (2006), um canal pode ser de nível zero (ou canal direto) quando um produtor vende seus produtos diretamente aos consumidores finais. Como exemplo elenca-se um pequeno produtor de hortaliças que vende toda a sua produção no sistema porta a porta. Um canal de nível conta com

apenas um intermediário, em geral, um varejista. Neste caso, o mesmo pequeno produtor citado no exemplo anterior, pode entregar os seus produtos a um “sacolão” local, que por sua vez proverá acesso aos consumidores finais. Os canais de nível dois possuem dois intermediários, normalmente um atacadista e um varejista. No caso do exemplo anterior, o produtor poderia vender a sua produção na Central de Abastecimento do Estado de Goiás(CEASA) que a encaminharia ao varejista. Os canais de nível três, por sua vez, contam com três intermediários entre o produtor e o consumidor final. Considerando o exemplo inicial, o produtor de hortaliças venderia seus produtos a um intermediário, que por sua vez repassaria a CEASA, que disponibilizaria ao varejista que, neste caso, mais uma vez representaria o elo final entre produtor e consumidor.

Figura 2 – Modelo simplificado de estruturas de canais de distribuição para produtores de hortaliças.



Fonte: elaborado pelo autor com base em Kotler e Keller (2006).

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

assumem um importante papel na dinâmica concorrencial, se tornando importante fonte de obtenção de diferenciais competitivos.

A presença dos agentes intermediários aumenta a eficiência da distribuição, pois enquanto, contatos, escala de operações, especializações e informações prévias a respeito do mercado em que operam, possuem a capacidade de tornar produtos e serviços amplamente disponíveis, de forma que os produtores jamais seriam capazes de fazer. Stern *et al.* (1996) argumentam que os intermediários facilitam o fluxo de bens e serviços, sendo uma ponte necessária entre o suprimento de bens e serviços gerados pelo produtor e os gêneros exigidos pelos consumidores. McDonald *et al.* (2004) afirma que a função de um intermediário é disponibilizar os meios para se atingir a mais ampla cobertura de mercado possível a um custo unitário de distribuição mais baixo. Ferrell e Hartline (2005) destacam as principais funções dos membros intermediários do canal, descritas por Livato e Benedicto (2010):

- **Seleção:** os fabricantes produzem uma gama limitada de produtos, ao passo que as necessidades dos consumidores são amplas e variadas. Selecionando produtos, os intermediários resolvem o problema da discrepância de sortimento;
- **Fragmentação:** em busca da economia de escala, os fabricantes produzem em grandes quantidades. Os consumidores por sua vez necessitam de unidades ou pequenas quantidades. Assim, realizando a fragmentação os intermediários eliminam a discrepância de quantidade;
- **Manutenção de estoques:** os fabricantes, em geral, não podem fazer produtos por encomenda. Desta forma, ao oferecer estruturas de armazenagem de produtos para compra e uso futuros, os intermediários resolvem o problema da discrepância temporal;
- **Manutenção de locais convenientes:** ao disponibilizar produtos em locais convenientes os intermediários superam a discrepância espacial, já que os consumidores estão distantes geograficamente dos produtores; e
- **Provisão de serviços:** a oferta de serviços facilitadores e a padronização das transações agregam valor aos produtos.

Neves (2007) assevera que as empresas devem estar em constante evolução, repensando com frequência as formas de coordenação de distribuição por elas praticadas. Sabe-se que o consumidor e a concorrência mudam incessantemente e, além disso, a organização precisa melhorar sempre o seu desempenho. De acordo com esta visão, as formas de governança e coordenação de distribuição adotadas em um determinado sistema agroindustrial devem fluir no sentido de

aumentar a eficiência geral da cadeia distributiva. Desta forma, os esforços de coordenação podem ser revertidos em melhores resultados financeiros para produtores e intermediários, agregando maior valor para a cadeia produtiva como um todo.

3 METODOLOGIA

O presente estudo se propõe a realizar uma pesquisa de campo exploratória com fins descritivos. Para Marconi e Lakatos (2005, p. 190) “os estudos de campo exploratório-descritivos são aqueles que possuem como objetivo descrever completamente determinado fenômeno”. No tocante a este trabalho, serão descritos os canais de distribuição envolvidos na cadeia produtiva da mandioca na região pesquisada. Ainda segundo as autoras este tipo de pesquisa pode ser aplicado tanto para análises quantitativas quanto qualitativas.

Quanto aos meios para a realização da pesquisa escolheu-se o método do estudo de caso, que de acordo com Severino (2007, p. 121) “é uma pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos”. Este estudo em particular tomará como referência o caso dos produtores de mandioca da região do Vale do Araguaia-GO, que, acredita-se, por inferência, pode ser considerado análogo às demais regiões de todo o Centro-Oeste.

A área geográfica tomada como referência para a realização deste estudo será a Regional Vale do Araguaia, delimitada pela Agência Goianade Assistência Técnica, Extensão Rurale Pesquisa Agropecuária – EMATER, que abrange os seguintes municípios do noroeste goiano: Aruanã, Britânia, Buriti de Goiás, Córrego do Ouro, Fazenda Nova, Itapirapuã, Jussara, Matrinchã, Montes Claros de Goiás, Novo Brasil e Santa Fé de Goiás.

O quadro 1 faz uma descrição resumida dos municípios da regional Vale do Araguaia comparando-os com o estado de Goiás.

Quadro 1 – Os municípios da regional Vale do Araguaia.

Município	Área Territorial (km ²)	População (2010)	Populaçã o Rural (2010)	PIB (R\$ mil, 2012)	PIB <i>per capita</i> (R\$, 2012)	Área Plantada (ha, 2011)	Produção de Mandioca (mil ton, 2011)	Estab. AF
Aruanã	3.050,31	7.496	1.318	96.826,79	12.320,50	15	0,21	16
Britânia	1.461,18	5.509	966	83.044,69	14.979,20	10	0,14	54
Buriti de Goiás	199,29	2.560	825	24.728,21	9.712,57	05	0,07	110
Córrego do Ouro	462,30	2.632	999	36.179,37	14.017,58	30	0,45	238
Fazenda Nova	1.281,42	6.322	2.244	70.941,80	11.431,16	90	1,8	627
Itapirapuã	2.043,72	7.835	2.299	101.043,09	13.693,33	50	0,75	306
Jussara	4.084,11	19.153	3.946	291.584,26	15.330,40	200	3,2	510
Matrinchã	1.150,89	4.414	1.419	59.747,34	13.585,12	50	0,7	228
Montes Claros de Goiás	2.899,18	7.987	2.662	175.938,26	22.028,08	55	1,1	381
Novo Brasil	649,95	3.519	1.245	42.287,72	12.364,83	40	0,56	253
Santa Fé de Goiás	1.169,17	4.762	951	186.688,71	38.373,84	15	0,225	146
Vale do Araguaia	18.451,52	72.189	18.874	1.169.010,24	16.193,37	560	9,205	2.869
Goiás	340.111,78	6.003.788	583.074	123.926.301,29	20.134,26	18.459	303,965	88.326

Fonte: Elaboração própria com base em dados do IBGE Cidades e Instituto Mauro Borges.

Para a coleta de dados primários, foram elaborados dois questionários semiestruturados distintos, com perguntas abertas e fechadas, visando à coleta de dados referentes aos canais de distribuição existentes na cadeia produtiva da mandioca no âmbito da região pesquisada. O primeiro deles, a ser aplicado aos agricultores familiares mandiocultores, o segundo, aos empreendimentos distribuidores, beneficiadores e varejistas, que compõem a cadeia produtiva da mandioca e seus derivados. Os questionários foram aplicados mediante entrevistas que, segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 197) são “encontros entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. As entrevistas foram todas gravadas para maior segurança das partes envolvidas e possibilidade de revisão das informações, caso necessário.

O procedimento de amostragem utilizado é não probabilístico e feito por conveniência, uma vez que os produtores foram abordados preliminarmente em feiras livres, sindicatos de trabalhadores rurais, cursos específicos, ou seja, em locais onde costumam estar habitualmente. Estes, por sua vez, serviram como fonte de indicações para empresas a serem entrevistadas. Triola (2008) afirma que no processo de amostragem por conveniência simplesmente busca-se os dados onde é fácil encontrá-los.

Os produtores foco deste estudo são os agricultores familiares devidamente enquadrados na lei 11.326, de 24 de julho de 2006, conforme segue:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei considera-se agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

- I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;
- II - utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
- III - tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento;
- IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (Brasil, 2006).

Finalmente, os dados obtidos em campo foram tabulados e organizados em planilhas ou tabelas com o propósito exploratório de facilitar a obtenção de informações. Após esta etapa, realizaram-se as análises qualitativas e de frequência com vistas à elucidação das questões por este estudo levantadas. Neste contexto, também foi empregada a metodologia de análise da cadeia produtiva (ou análise de *filière*) de natureza sistêmica e mesoanalítica, conforme proposto por Batalha e Silva (2007).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados e discussões apresentados nesta seção baseiam-se, principalmente, nos dados coletados através de pesquisa de campo, realizada no período de setembro a novembro de 2014. Também são utilizadas observações pessoais do pesquisador, feitas ao longo do período da referida pesquisa e dados secundários oriundos de fontes confiáveis. Foram entrevistados 73 (setenta e três) agricultores familiares mandiocultores, 14 (quatorze) empresas varejistas que comercializam mandioca e/ou derivados, 13 (treze) pequenas indústrias do ramo e 01 (um) beneficiador/atacadista, totalizando 101 (cento e uma) entrevistas.

Os dados gerados pela pesquisa de campo fornecem razoáveis indícios de que a estrutura de distribuição da cadeia produtiva da mandioca na abrangência da Regional Vale do Araguaia, delimitada pela EMATER, é bastante simples. O mercado local absorve, por si só, praticamente 100% da mandioca produzida, tanto na forma *in natura*, quanto na processada (farinha e polvilho). Sendo assim, pode-se afirmar que o sistema distributivo em questão está restrito ao raio geográfico da região por este estudo abordada.

A produção é completamente atomizada. Não existem grandes fornecedores da mandioca *in natura* na região pesquisada. Os maiores produtores entrevistados, 6,85%, colhem

aproximadamente 100 toneladas (t) anuais cada, sendo que a média anual por produtor é de 25,5 t. A maioria dos agricultores estudados (41,1%) colhe 10 ou menos toneladas anuais do produto. Dentre as indústrias farinheiras, também não existe nenhuma que pode ser considerada de grande porte. A maior delas, dentre as pesquisadas, produz em torno de 60 t de farinha e polvilho anualmente. A média de produção anual por indústria é de 16,5 t. No segmento varejista, por sua vez, a média de vendas mensais é de 0,67 t (ou 8,04 t. a.a.) por empresa e inclui além da mandioca *in natura*, os demais produtos derivados. A empresa abordada, que possui a maior média de vendas, comercializa aproximadamente 20,5 t de produtos dessa natureza anualmente. O beneficiador/atacadista comercializa, em média, 72 t de produtos derivados da mandioca por ano.

A evidente atomização da produção mandiocultora, no âmbito da região pesquisada, acaba por afetar negativamente o poder de barganha dos produtores. Este fenômeno também dificulta o acesso, por parte dos agricultores, a mercados mais amplos, uma vez, que estes não podem se comprometer a entregar grandes quantidades do produto. Tais inferências são reforçadas pelo fato de 82,2% dos ouvidos (60) acreditarem que o surgimento de mecanismos de união entre agricultores, como associações e cooperativas, poderia melhorar o seu poder de acesso e barganha frente aos compradores.

O cenário que se descreve deveria favorecer a indústria farinheira, pois há uma grande quantidade de produtores de matéria prima para atender a um reduzido número de indústrias, caracterizando, desta forma, uma situação de oligopsônio e favorecimento ao oportunismo dos agentes. No entanto, o segmento industrial, atravessa, no momento, um período de dificuldades em obtenção de matéria prima. Este problema se deve, em grande parte, à aparente inaptidão, da indústria farinheira local em criar e operar mecanismos de governança e coordenação de atividades na cadeia produtiva da mandioca. Enquanto o segmento industrial parece em decorrência de sua inabilidade em exercer coordenação vertical, o segmento produção padece do mesmo mal, só que em relação à coordenação horizontal.

A ausência de mecanismos de coordenação e governança na cadeia de distribuição da mandioca no âmbito da região pesquisada, no entanto, não afeta o segmento varejista, já que este possui acesso a uma ampla sorte de fornecedores, a maioria deles externos à região pesquisada, que podem atender às suas necessidades. Desta forma, as empresas varejistas se beneficiam de seu poder de escolha e preferem adquirir produtos de fornecedores de localidades distantes em detrimento da produção local. Dentre os motivos elencados pelos varejistas que os levam a tomar este tipo de decisão cita-se: os preços mais competitivos praticados por fornecedores externos, a

falta de confiabilidade dos fornecedores locais e o não atendimento da legislação por parte dos fornecedores locais (embalagem, rotulagem, código de barras, nota fiscal, serviço de inspeção, dentre outros). A empresa beneficiadora/atacadista também não é afetada pelos problemas de coordenação, já que tem como fornecedor habitual uma grande indústria farinheira situada no município de Nerópolis-GO, recorrendo aos fornecedores locais apenas em momentos esporádicos.

Quanto aos produtos distribuídos pelos agentes da cadeia produtiva da mandioca no âmbito da Regional Vale do Araguaia, o quadro 2 resume quais itens cada um dos segmentos estudados comercializa.

Quadro 2 – Itens distribuídos pelos agentes da cadeia produtiva da mandioca na Regional Vale do Araguaia.

Produtores	Indústria	Varejo	Beneficiador/Atacadista
<ul style="list-style-type: none"> - Mandioca <i>in natura</i> - Mandioca descascada e embalada simples - Farinha de mandioca a granel - Polvilho a granel 	<ul style="list-style-type: none"> - Farinha de mandioca a granel - Farinha de mandioca embalada - Polvilho a granel - Subproduto 	<ul style="list-style-type: none"> - Mandioca <i>in natura</i> - Mandioca descascada e embalada simples - Mandioca descascada e embalada a vácuo - Farinha de mandioca embalada; - Polvilho embalado - Farofa pronta - Bolo de mandioca - Tapiquinha 	<ul style="list-style-type: none"> - Farinha de mandioca embalada - Polvilho embalado - Farofa pronta

Fonte: dados da pesquisa.

Ressalta-se que apenas 5,48% dos produtores comercializam o item mandioca descascada com embalagem simples e outros, 69,86%, os itens farinha de mandioca e polvilho a granel, mesmo que, na maioria dos casos, seja negociado apenas o excedente de produção. Todas as 13 indústrias pesquisadas vendem os produtos farinha de mandioca e polvilho a granel, no entanto, apenas 4 empresas desse segmento (30,77%), comercializam a farinha de mandioca embalada. Uma das indústrias abordadas negocia o subproduto (casca) com criador de suínos local. No segmento varejista 85,7% das empresas (12) comercializam os produtos mandioca descascada com embalagem simples e embalada a vácuo. Apenas 14,3%, ou 2 empresas, negociam exclusivamente a mandioca *in natura*, tratam-se de dois sacolões. Os supermercados e mercearias deixaram de vender o produto *in natura* dando preferência para as variedades de apresentação descascadas. Nenhuma empresa varejista comercializa os itens farinha de mandioca e polvilho a granel.

Com relação aos preços de venda praticados, o quadro 3 apresenta os preços médios cobrados pelos agentes da cadeia produtiva da mandioca na abrangência da região pesquisada, com relação aos principais produtos distribuídos.

Quadro 3 – Preços médios praticados pelos agentes da cadeia produtiva da mandioca na Regional Vale do Araguaia.

Produto	Produtor	Indústria	Varejo	Beneficiador/Atacadista
Mandioca <i>in natura</i>	R\$ 250,00 a R\$ 300,00 t. para a indústria R\$ 25,00 ex. 30 kg para o varejo R\$ 2,00 kg para consumidor R\$ 1,50 PAA R\$ 3,00 PNAE	-	R\$ 1,50 kg	-
Mandioca descascada e embalada simples	R\$ 2,50 kg	-	R\$ 3,50 kg	-
Mandioca descascada e embalada a vácuo	-	-	R\$ 4,90 kg	-
Farinha de mandioca a granel	R\$ 4,50 kg	R\$ 3,00 kg varejo R\$ 1,60 kg atacado	-	-
Farinha de mandioca embalada	-	R\$ 4,00 kg	R\$ 4,60 kg	R\$ 3,08 kg
Polvilho a granel	R\$ 5,50 kg	R\$ 5,00 kg	-	-
Polvilho embalado	-	-	R\$ 6,30 kg	R\$ 3,90 kg

PAA – Programa de Aquisição de Alimentos; PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar.

Fonte: dados da pesquisa.

É marcante o fato de que 79,45% dos entrevistados no segmento produção (58) admitem não saber qual a margem de lucro bruta que obtêm com a venda de seus produtos. O evidente problema em quantificar o lucro, no caso dos agricultores, está, em parte, ligado à dificuldade em valorar a mão de obra familiar. Mais preocupante ainda, é a situação da indústria, segmento no qual 84,6% dos ouvidos (11) relataram não saber ao certo qual a sua margem de lucro. Embora 10 deles considerem a atividade lucrativa, trata-se de um cenário preocupante no que tange a gestão dos empreendimentos industriais. Quanto aos segmentos varejista e beneficiador atacadista todas as empresas pesquisadas informaram margens de lucro brutas em torno de 40 a 50%.

No que diz respeito à destinação que os agentes participantes da cadeia produtiva da mandioca dão aos seus produtos, o quadro 4 representa de forma sucinta as alternativas de canais de distribuição disponíveis para cada um dos segmentos pesquisados.

Quadro 4 – Alternativas de canais de distribuição de produtos disponíveis para os segmentos da cadeia produtiva da mandioca na Regional Vale do Araguaia.

Produtores	Indústria	Varejo	Beneficiador/Atacadista
<ul style="list-style-type: none"> - Indústria própria - Consumidor final - Intermediário - Indústria de terceiros - *PAA/**PNAE - Alimentação animal - Consumo doméstico - Varejo - Doação - Restaurante/bar - Prefeitura Municipal 	<ul style="list-style-type: none"> - Varejo alimentar - Consumidor final - Restaurante/bar - Intermediário - Beneficiador/atacadista - PNAE 	<ul style="list-style-type: none"> - Consumidor final - Restaurante/bar - PNAE - Panificadoras - Fazenda - Hotel 	<ul style="list-style-type: none"> - Varejo alimentar - Restaurante/bar

*PAA – Programa de Aquisição de Alimentos; **PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar.

Fonte: dados da pesquisa.

O segmento produção mandiocultora é aquele que possui a mais ampla gama de possibilidades de distribuição. Isso se explica, em parte, pelo fato do produto *in natura* possuir inúmeras possibilidades de agregação de valor e usos. Quando passa de um canal de distribuição a outro, o produto sofre transformações, que, em geral, o tornam mais específico, limitando, cada vez mais, destinações futuras. Chama a atenção o fato de que 45,21% dos agricultores entrevistados destinam parte da sua produção para a alimentação de animais. Este fenômeno ocorre em função, principalmente, de a atividade leiteira estar presente em boa parte das propriedades pesquisadas. No período da seca, tem se tornado comum na região, os produtores utilizarem a mandioca como fonte de alimentação complementar para o gado leiteiro. O caule e folhas são fonte de proteínas e as raízes de energia.

No caso do segmento industrial, merece destaque a constatação de que 84,62% das indústrias pesquisadas (11) transacionam parte, ou o todo, de sua produção com o consumidor final. Este fenômeno é consequência de dois fatores principais: o primeiro deles está ligado à pequena produção das indústrias. Produz-se pouco, vende-se pouco e em quantidades fracionadas, ideias para o consumidor final. O segundo fator está ligado à baixa competitividade da indústria local em atender o varejo da região, se comparada a fornecedores externos, que possuem melhores preços e oferta regular, tornando-se mais confiáveis.

O segmento varejista concentra seus esforços no atendimento ao consumidor final, mesclando às suas vendas, também, clientes empresariais e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Já a empresa beneficiadora atacadista, direciona seus esforços para o atendimento do mercado empresarial, sendo que, 100% de suas vendas são realizadas para pessoas jurídicas.

Ao serem indagados a respeito dos pontos positivos ou vantagens que obtêm em suas negociações, em todos os segmentos o preço recebido foi o ponto de maior destaque. Ou seja, em todos os níveis da cadeia produtiva, boa parte dos agentes ouvidos aparenta estar satisfeito com os preços praticados. Apenas o segmento produção apresenta alguma preocupação com este quesito, pois, apesar de 68,49% dos entrevistados considerarem o preço como um ponto positivo nas negociações, outros 21,92% afirmam o contrário. No mais, os outros pontos positivos de destaque citados pelos produtores, então ligados à facilidade de acesso aos compradores e à garantia de recebimento. Para os demais segmentos pesquisados (indústria, varejo e beneficiador/atacadista) o ponto positivo que se destaca, além do preço, é a frequência das vendas.

No tocante aos pontos negativos observados pelos entrevistados em suas negociações, para os agricultores, é justamente a frequência das vendas que mais preocupa. Para 47,95% dos ouvidos (35) a frequência das transações pode ser considerada como um ponto negativo em suas negociações. Os produtores também citam, com maior ênfase, como desvantagens, exigências legais, dificuldades de acesso ao comprador, baixo volume médio por venda e falta de informações de mercado. No caso do segmento indústria, os pontos negativos mais importantes estão ligados aos fatores falta de informações de mercado e baixo volume médio por venda. Os entrevistados dos segmentos varejo e beneficiador/atacadista, por sua vez, destacam, como desvantagens nas negociações, as exigências legais, o alto nível de exigência por parte dos compradores e o risco de inadimplência.

Em geral, a demanda pelos produtos originários da cadeia produtiva da mandioca na Regional Vale do Araguaia é regular durante todo o ano, sofrendo discretas alterações, para mais, em períodos de férias e festa de fim de ano, conforme relatam os entrevistados. No entanto, a oferta sofre grandes oscilações, que afetam, principalmente, o segmento industrial. O período de safra da mandioca geralmente se inicia no mês de março, estendendo-se até o mês de outubro ou novembro, dependendo do comportamento das chuvas. Com o fim do período de safra e início da estação chuvosa, a oferta de matéria prima cai bastante, chegando a interromper o funcionamento de algumas indústrias por completo. Aquelas que continuam operando são obrigadas a trabalhar com matéria prima de má qualidade, já que, segundo informações dos entrevistados, o rendimento da mandioca cai consideravelmente durante o período das chuvas. O pico de oferta do produto é atingido no final da safra, quando, para realizar a renovação dos mandiocais, boa parte dos produtores colhe toda a produção restante. Como a indústria não tem capacidade para processar toda a matéria prima disponibilizada neste período, muitos produtores são obrigados a industrializar

a própria produção para evitar a perda do produto colhido. Em geral, as indústrias farinheiras e produtores que possuem capacidade de estocar farinha de mandioca e polvilho, conseguem vendê-los por bons preços no período chuvoso, quando a oferta é menor. Os agricultores que trabalham com variedades que conservam suas propriedades *in natura* durante a estação das chuvas também descrevem melhores condições de comercialização durante o período.

O segmento industrial, no momento da aquisição de matéria prima, valoriza os aspectos teor de amido (algumas variedades possuem maior teor de amido), distância ao local de entrega (quanto mais rápido se dá o início do processamento da mandioca, melhor é seu rendimento), tamanho do lote e facilidade para cascar. Já os entrevistados do segmento varejista afirmam dar importância a características ligadas à embalagem, aparência do produto, ponto de cozimento e fornecimento de nota fiscal. Os ouvidos afirmam que os consumidores, por sua vez, valorizam qualidades ligadas à praticidade (produto cascado), sabor, aparência, ponto de cozimento, rendimento e preço. Enquanto que a empresa beneficiadora atacadista se preocupa com o tamanho dos lotes e a cor da matéria prima (farinha de mandioca mais torrada e polvilho “bem branquinho”).

O segmento varejo é destaque quanto ao *marketing* e divulgação dos produtos. Neste segmento, 71,4% dos entrevistados (10), relataram recorrer regularmente a mecanismos de divulgação da empresa e dos produtos. Destes, 64,4% (9), anunciam no rádio, 57,1% (8) utilizam carro de som, outros 21,4% (3) recorrem a *banners*, tabloides e concurso. Dentre os segmentos de produção mandiocultora e industrial, 30,14% e 30,77% dos entrevistados, respectivamente, declaram que seus produtos são divulgados por meio da propaganda boca a boca. Há ainda, o curioso caso de 1 agricultor que afirmou divulgar os seus produtos na rádio local.

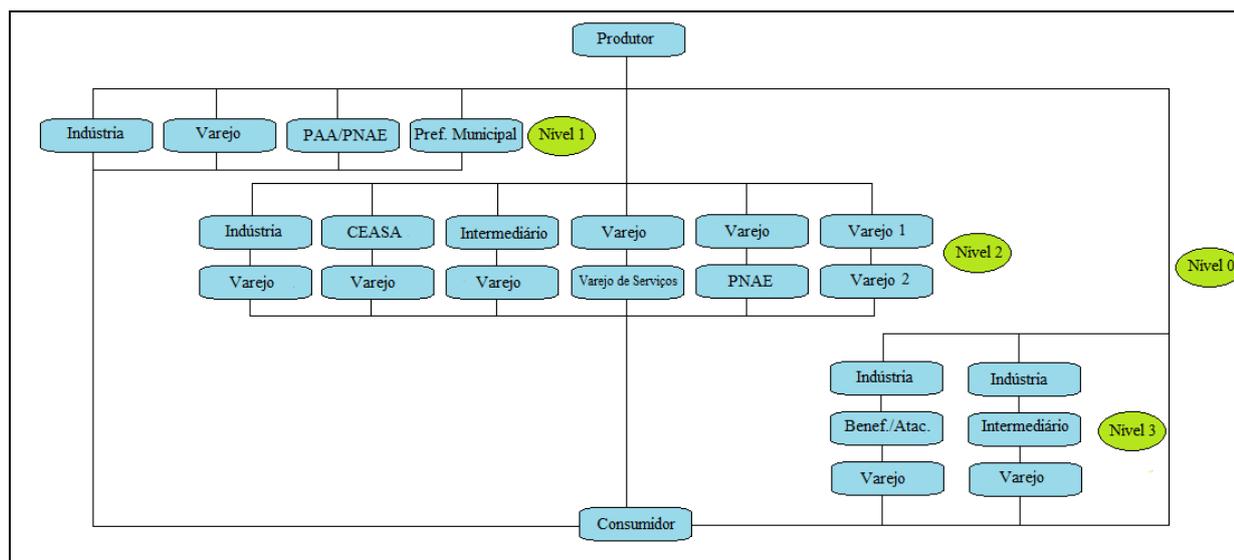
A simplicidade e a informalidade do sistema de distribuição da cadeia produtiva da mandioca na Regional Vale do Araguaia evidenciam-se, também, pelos meios de entrega empregados. Apenas a empresa beneficiadora/atacadista possui veículos apropriados e destinados exclusivamente ao transporte de produtos. A grande maioria da circulação de mercadorias é feita via carro de passeio, motocicleta ou caminhonete, sendo que, caminhões são contratados de maneira esporádica pela indústria ou produtores. É curioso o fato de que 2 agricultores entrevistados no município de Aruanã-GO descrevem o barco como o principal meio de transporte para a sua produção.

A pesquisa de campo não identificou iniciativas concretas e funcionais de integração horizontal em nenhum dos segmentos pesquisados, no âmbito da Regional Vale do Araguaia. Este problema afeta, de maneira mais direta, os agricultores mandiocultores, que associam a inexistência

ou inaptidão de mecanismos de integração horizontal a fatores tais como: falta de incentivo do governo e assessoria, preferência em ter autonomia nas negociações, falta de união entre os produtores, inexistência de articulação e liderança, comunicação precária entre os agricultores, falta de interesse, divergências quanto à divisão de trabalho e lucros e fatores culturais, dentre outros.

Este estudo possibilitou a identificação de 13 estruturas de canais de distribuição diferentes, aplicáveis à cadeia produtiva da mandioca, na abrangência da Regional Vale do Araguaia. A primeira delas, em nível 0, não apresenta a presença de intermediários entre o produtor e o consumidor. Existem, também, 4 estruturas em nível 1, que apresentam apenas um agente intermediário. Foram observadas, ainda, 6 possibilidades de distribuição em nível 2 e outras 2 em nível 3, com 2 e 3 intermediários respectivamente. A figura 3 representa graficamente a disposição das diversas estruturas de distribuição possíveis, bem como a identificação dos agentes participantes de cada uma delas.

Figura 3 – Níveis de distribuição na cadeia produtiva da mandioca na Regional Vale do Araguaia.



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Em mais da metade das estruturas de distribuição identificadas, é o varejo, o último elo entre os produtos e o consumidor. Essa constatação evidencia a importância deste segmento para a cadeia produtiva da mandioca na Regional Vale do Araguaia. O varejo possui papel estratégico no sistema de distribuição. Sendo o segmento mais próximo dos consumidores, é capaz de gerar grande quantidade de informações sobre hábitos e preferências e fornecer subsídios para que os segmentos anteriores possam desenvolver produtos mais adequados às demandas atuais. O nível varejista é o mais organizado e estruturado no âmbito da região pesquisado, logo seria o segmento com maior potencial para exercer coordenação dentro da cadeia produtiva. No entanto, não há interesse por

parte dos varejistas em exercer esta opção, já que possuem amplas possibilidades de escolha de fornecedores e não têm a venda dos produtos oriundos da cadeia produtiva pesquisada como principal atividade de seus negócios.

Embora existam empresas facilitadoras de canais atuando na área geográfica estudada, não foi possível observar a participação significativa de nenhuma delas no sistema distributivo da cadeia produtiva da mandioca. Assim, reforça-se a simplicidade e rusticidade dos canais de distribuição que nela operam.

Quando indagados sobre as dificuldades ou desafios para distribuir a sua produção, destacou-se que 64,38% dos agricultores ouvidos afirmaram que o acesso ao mercado constitui um dos maiores problemas. Isso se explica, em parte, pela dificuldade em atender as exigências legais para a comercialização, citada por 35,62% dos entrevistados. Também falta competitividade nos preços e confiabilidade aos produtores locais. Outros gargalos apontados pelos mandiocultores pesquisados foram: falta de organização dos produtores (32,88%), custos de distribuição (27,39%), capacidade para atender à demanda (17,81%), concorrência (16,44%) e perecibilidade (10,96%).

No segmento indústria, a maior parte dos entrevistados, 76,9% (10), também considera o acesso ao mercado como um dos maiores problemas. As causas desta dificuldade são semelhantes às do segmento produção, haja vista que 9 dos ouvidos (69,2%) também citam a legislação como desafio a ser superado e a indústria local, igualmente, sofre com a baixa competitividade de preços e falta de confiabilidade no fornecimento. Os pesquisados do segmento industrial também apontaram concorrência, custos de distribuição, impostos, capacidade para atender à demanda e perecibilidade da matéria prima como entraves à distribuição de sua produção.

Dentre os entrevistados do segmento varejista, a maioria deles 57,1% (ou 8 empresários), cita a legislação e a perecibilidade dos produtos como grandes problemas a serem superados no que tange à distribuição dos produtos. Impostos e concorrência também são apontados pelos participantes da pesquisa como gargalos que o varejo precisa superar.

Para a empresa beneficiadora/atacadista os maiores desafios a serem superados na distribuição de seus produtos são os elevados custos de distribuição e a concorrência, principalmente dos grandes atacadistas do sudeste brasileiro.

A perecibilidade, citada como desafio a ser superado por 3 dos 4 segmentos abordados por este estudo, constitui um elemento chave para o sistema de distribuição da cadeia produtiva da mandioca. O prazo para início da industrialização após a colheita da mandioca não pode exceder 24 horas, sob risco de queda no rendimento ou mesmo perda total da matéria prima. Na forma *in*

natura, em condições naturais, a mandioca se torna imprópria para o consumo 72 horas depois de colhida. Sendo assim, a eficiência e celeridade na distribuição é peça fundamental para a redução de perdas e melhoria da competitividade global da cadeia produtiva.

O primeiro passo para o alcance de tal nível de eficiência na cadeia produtiva da mandioca na Regional Vale do Araguaia é a criação e operacionalização de estruturas de coordenação e governança adequadas, tanto no sentido horizontal, quanto na vertical. Para tanto, serão necessárias melhorias nas comunicações e troca de informações entre os agentes envolvidos na cadeia produtiva por este estudo abordada, com vistas a uma melhor articulação entre os canais de distribuição e os segmentos produtivos, além de melhores condições de acesso a mercados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da cadeia produtiva da mandioca, apresentado neste trabalho, oferece razoáveis subsídios para a comprovação de que a atividade em questão possui significativa relevância socioeconômica para a agricultura familiar estabelecida na área geográfica pesquisada. O cultivo da mandioca é bastante difundido na região. Embora não se possua dados estatísticos confiáveis sobre a incidência da atividade mandiocultora, acredita-se, por observação e experiência, que considerável parcela das propriedades familiares instaladas na Regional Vale do Araguaia, possui parte de sua área reservada ao cultivo da mandioca, seja com destinações comerciais, autoconsumo ou ambas.

Quanto ao objetivo geral desta pesquisa, que era estudar a cadeia produtiva da mandioca na Região do Vale do Araguaia-GO sob a perspectiva dos canais de distribuição, pode-se dizer que este foi atingido com bom nível de sucesso, uma vez que os dados coletados no decorrer da pesquisa de campo possibilitaram a elaboração de um cenário relativamente esclarecedor no que tange ao objeto de pesquisa aqui abordado. Com relação aos objetivos específicos, pode-se afirmar que foi possível identificar os canais e agentes de distribuição envolvidos, apontando o varejo como o segmento mais importante e organizado. Verificou-se, também, a ausência de mecanismos de coordenação e governança no âmbito da região pesquisada, sendo que, as maiores dificuldades associadas à distribuição de produtos derivados da cadeia produtiva da mandioca estão relacionadas com o acesso a mercados e o atendimento à legislação. Neste contexto, afirma-se que os objetivos específicos também foram alcançados.

A hipótese básica de que a ausência de mecanismos de distribuição organizados tem afetado negativamente a competitividade e a rentabilidade dos pequenos produtores de mandioca e

derivados na Região do Vale do Araguaia-GO foi confirmada. A ausência de estruturas de coordenação e governança gera perdas, eleva os custos de transação e dificulta o acesso a mercados, resultando em um declínio na competitividade e rentabilidade, não só dos pequenos produtores, mas da cadeia produtiva em geral. Quanto à precariedade nas comunicações e falta de articulação entre os diversos agentes da cadeia produtiva, esta se confirma em face da impossibilidade de se identificar quaisquer ações coletivas desempenhadas pelos elos envolvidos na cadeia produtiva da mandioca no âmbito da Regional Vale do Araguaia. No tocante à existência de dificuldades e barreiras ao acesso a mercados, também há confirmação, haja vista que apenas o segmento varejista não apresenta grandes dificuldades neste aspecto. Por fim, a inexistência de recursos logísticos minimamente sofisticados igualmente se confirma, sendo que, não foram encontradas estruturas de armazenagem adequadas e os meios de transporte de produtos, em geral, são precários e adaptados de outras funções.

O estudo da cadeia produtiva da mandioca no âmbito da Regional Vale do Araguaia-GO representou um significativo avanço rumo ao entendimento do tema. No entanto, estudos complementares fazem-se necessários com vistas à elucidação completa das questões por ele levantadas inicialmente.

REFERÊNCIAS

BATALHA, M.O. (Org). **Gestão Agroindustrial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BATALHA, M.O.; SILVA, A. L. da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 30, 37 p.

BATT, P.J. Building trust between growers and market agents. **Supply chain management: An International Journal**, Bradford, v.8, n.1, p. 65-78, 2003.

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

BRASIL. **Portal do Planalto: Presidência da República**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111326.htm>. Acesso em: 20 jan. 2014.

COUGHLAN, A.T.; ANDERSON, E.; STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I. **Marketing Channels**. 6 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.

EMATER – Agência Goianade Assistência Técnica, Extensão Rurale Pesquisa Agropecuária – EMATER. **Regional Vale do Araguaia**. Disponível em: <<http://www.emater.gov.br/w/688>>. Acesso em: 05 mai. 2014.

EMBRAPA MANDIOCA E FRUTICULTURA TROPICAL. **Mandioca – A Raiz do Brasil**. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/capadr/audiencias-publicas/audiencias-publicas2013/audiencia-publica-16-de-abril-de-2013-embrapa-mandioca>>. Acesso em: 28 set. 2014.

FARINA, E.M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 1994.

FERRELL, O.C.; HARTILINE, M.D. **Estratégia de marketing**. Trad. Mauro de Campo Silva. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Food and Agricultural Organization of the United Nations (FAO). **Base de dados FAOSTAT**. Disponível em: <<http://faostat.fao.org>>. Acesso em: 12 mai. 2014.

FRANÇA, C.G. de; DEL GROSSI, M.E.; MARQUES, V.P.M. de A. (Ed.). **O Censo Agropecuário 2006 e a Agricultura Familiar no Brasil**. Brasília, DF: MDA, 2009.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. The burden of relationship or who's next. In: NAUDÉ, P.; TURNBULL, P.W. **Network dynamics in international marketing**. Oxford: Pergamon, 1998, p. 26-41.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **IBGE cidades**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 06 mai. 2014.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Censo Agropecuário 2006**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/agri_familiar_2006_2/default.shtm>. Acesso em: 05 mai. 2014.

Instituto Mauro Borges (IMB). **Estatísticas municipais**. Disponível em: <<http://www.imb.gov.br/>>. Acesso em: 06 mai. 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. p. 464.

LAMB, C.W. **Princípios de marketing**. São Paulo: Learning, 2004.

LIVATO, M.; BENEDICTO, G.C. de. Uma proposta de reestruturação dos canais de distribuição como vantagem competitiva no varejo de alimentos. **Revista de Administração UFSM**, Santa Maria, v.3, n.3, p.361-374, 2010.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005. p. 190, 197.

MCDONALD, J.; PERRY, J.; AHEARN, M.; BANKER, D.; CHAMBERS, W.; DIMITRI, C.; KEY, N.; NELSON, K.; SOUTHARD, L. Contracts, markets, and prices: organizing the production and use of agricultural commodities. **Agricultural Economic Report Number 837**, Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture, 2004.

MEGIDO, J.L.T. **Administração de vendas e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 2002.

NEVES, M.F. Canais de Distribuição no Agronegócio: Conceitos Básicos. In: NEVES, M.F.; CASTRO, L.T. (Orgs). **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

Contabilidade. São Paulo, 1999. Disponível em:
<http://www.google.com.br/www.teses.usp.br/publico%2FTese.pdf&ei=ykPuVNWVEYTjsATft4DQDw&usg=AFQjCNEWQKArEVprv2u_a_sm2YkomUFhpQ>. Acesso em: 18 jun. 2014.

PEROSA, B.B.; PAULILLO, L.F. Novas formas de coordenação setorial em cadeias agroindustriais após 1990: o caso dos elos tritícola e moageiro brasileiros. **Gestão e Produção**, Taubaté, v.16, n.1, p.85-98, 2009.

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

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

SEVERINO, A.J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007. p. 121.

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

TRIOLA, M.F. **Introdução à Estatística**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

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