

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EXTENSÃO RURAL**

**A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DAS
REDES REGIONAIS DE VAREJO DE FRUTAS,
LEGUMES E VERDURAS NO RIO GRANDE DO SUL**

TESE DE DOUTORADO

Janaína Balk Brandão

Santa Maria, RS, Brasil

2011

**A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DAS REDES
REGIONAIS DE VAREJO DE FRUTAS, LEGUMES E
VERDURAS NO RIO GRANDE DO SUL**

Janaína Balk Brandão

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Doutor em Extensão Rural.**

Orientador: Prof. Dr. Alessandro Porporatti Arbage

Santa Maria, RS, Brasil

2011

B817g Brandão, Janaína Balk

A gestão da cadeia de suprimentos das redes regionais de varejo de frutas, legumes e verduras no Rio Grande do Sul / por Janaína Balk Brandão. – 2011. 197 p.. ; il. ; 30 cm

Orientador: Alessandro Porporatti Arbage

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Rurais, Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, RS, 2011

1. Estrutura de governança 2. Gestão da cadeia de suprimentos 3. Varejo de frutas, legumes e verduras I. Arbage, Alessandro Porporatti II. Título.

CDU 658.87

Ficha catalográfica elaborada por Cláudia Terezinha Branco Gallotti – CRB 10/1109
Biblioteca Central UFSM

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Rurais
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Tese de Doutorado

**A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DAS REDES REGIONAIS
DE VAREJO DE FRUTAS, LEGUMES E VERDURAS NO RIO
GRANDE DO SUL**

elaborada por
Janaína Balk Brandão

como requisito parcial para obtenção do grau de
Doutor em Extensão Rural

COMISSÃO EXAMINADORA:

Alessandro Porporatti Arbage, Dr.
(Presidente/Orientador)

Breno Augusto Diniz Pereira, Dr. (UFSM)

Renato Santos de Souza, Dr. (UFSM)

Vicente Celestino Pires Silveira, Ph.D. (UFSM)

Glauco Schultz, Dr. (UFRGS)

Santa Maria, 17 de outubro de 2011

Dedico este trabalho à minha filha Isabela (hoje com oito anos) que por várias vezes perguntou: Estou te atrapalhando? Depois de ouvir um SIM, ela sorria e saía da sala compreensivamente...

Agradecimentos

Na hora de agradecer é grande a responsabilidade de reconhecer a todos que foram importantes nessa jornada de quase quatro anos. Primeiramente ao Programa de Pós Graduação em Extensão Rural por ter acreditado no meu potencial por ora da seleção, à Capes pelo apoio financeiro e ao Presidente Luis Inácio Lula da Silva por ter possibilitado a criação desse Curso e a expansão da rede de ensino no país.

Ao meu orientador Professor Dr. Alessandro Porporatti Arbage, deixo registrado meu reconhecimento pelo apoio, aporte teórico extremamente relevante, pela compreensão nos momentos em que me ausentei e especialmente, por ter 'adotado' meu trabalho de pesquisa. Outrossim, destaco a forma agradável que conduziu os trabalhos, possibilitando um processo de criação com liberdade e ao mesmo coordenado.

Agradeço de maneira especial às redes varejistas (através de seus gerentes) e aos fornecedores, que por horas se dispuseram a contribuir para esta pesquisa. A riqueza de detalhes e a cordialidade com que contribuíram com esse estudo são de inestimável relevância.

Aos meus pais, Marta e Anibal, que além do suporte afetivo possibilitaram que eu pudesse mergulhar tranqüila no mundo científico com a certeza de que a minha filha estava na companhia deles e sob os cuidados dos melhores avós do mundo.

Ao Marcos, meu amor, agradeço a compreensão indiscutível nas semanas de ausência e apoio incondicional para com o meu crescimento profissional.

Todavia, não poderia deixar de registrar aos que me deram 'abrigo' em Santa Maria. Minhas amigas, espero poder um dia retribuir o que fizeram por mim...

Por fim, agradeço a Deus, meu companheiro nas madrugadas frias ou tardes ensolaradas, porém, solitárias, em que passei na estrada viajando, sob geada, chuva, tempestade ou sol escaldante, sempre em segurança e protegida de todos os males. Nem sequer um pneu furado em quase 90 mil quilômetros viajados só pode ser uma obra divina...

RESUMO

Tese de Doutorado
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural
Universidade Federal de Santa Maria

A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DAS REDES REGIONAIS DE VAREJO DE FRUTAS, LEGUMES E VERDURAS NO RIO GRANDE DO SUL

AUTORA: JANAÍNA BALK BRANDÃO

ORIENTADOR: ALESSANDRO PORPORATTI ARBAGE

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 17 de outubro de 2011.

Este trabalho procura verificar o que condiciona a adoção das estruturas de governança na formação e gestão das cadeias de suprimentos das redes de varejo de frutas, legumes e verduras no estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, a principal questão que norteia a pesquisa é: Quais as motivações que levam às estruturas de governança adotadas nas cadeias de suprimentos de organizações varejistas para FLV? O arcabouço teórico utilizado para auxiliar na compreensão dos complexos relacionamentos estabelecidos no ambiente competitivo moderno está baseado, sobretudo, na Nova Economia Institucional, na Teoria dos Custos de Transação, na abordagem da Gestão da Cadeia de Suprimentos e nas Estratégias Competitivas das empresas organizadas em redes. Como nível de análise adota-se a cadeia de suprimentos das empresas varejistas, desde a perspectiva da cadeia interna até os arranjos interorganizacionais. A opção metodológica feita para esta investigação é o Estudo de Caso, sendo que foram analisadas três redes regionais de varejo e seis fornecedores, abrangendo cinco mesorregiões do Estado. A escolha do recorte no que diz respeito à seção de frutas, legumes e verduras está relacionada com as particularidades especialmente desafiadoras na distribuição do departamento de perecíveis e à crescente busca por saúde através da ingestão de alimentos mais saudáveis, funcionais e com bons aspectos nutricionais. Essa conjuntura tem refletido no aumento da demanda desses produtos e na reorganização de toda cadeia produtiva, atingindo, especialmente, o elo inicial considerado nesse estudo: os agricultores. Como resultados verifica-se que as redes de varejo ao realizarem a gestão das suas cadeias de suprimentos utilizam estruturas de governança híbridas com diferentes níveis de coordenação, considerando os atributos das transações. Mas, também, condicionadas pelas características impostas pela estratégia genérica adotada em cada rede como forma de atender seus consumidores. Do ponto de vista do impacto da estruturação das cadeias de suprimentos para os agricultores percebe-se que conforme aumenta a exigência dos consumidores proporcionalmente aumenta a necessidade de coordenação da cadeia, forçando o desenvolvimento de investimentos específicos, aumentando a dependência mútua. Isso leva o varejo a adotar uma postura mais colaborativa ao longo da cadeia.

Palavras-chave: estrutura de governança; gestão da cadeia de suprimentos; varejo de frutas, legumes e verduras.

ABSTRACT

Doctoral Thesis
Graduate Program in Rural Extension
Universidade Federal de Santa Maria

THE MANAGEMENT OF THE SUPPLIES CHAIN OF REGIONAL NETWORKS OF FRUIT AND VEGETABLES RETAIL IN RIO GRANDE DO SUL

AUTHOR: JANAÍNA BALK BRANDÃO

ADVISER: ALESSANDRO PORPORATTI ARBAGE

Date and Place of Defense: Santa Maria, october 17, 2011.

This thesis study aims to verify what conditions the adoption of governance structures in the formation and management of supplies chains in the networks of fruit and vegetables retail in the state of Rio Grande do Sul. For this, the main question for this research is: What are the motivations that take to the structures of governance adopted in the supply chains of retail organizations for FLV? The theoretical framework used to help in the comprehension of the complex relationships established in the competitive modern environment is based, above, in the New Institutional Economy, in the Theory of Transaction Costs in the approach of Management in Chain of Supplies and in the Competitive Strategies of network organizations. As a level of analysis the chain of supplies of the retail companies is adopted, from the perspective of internal chain until the interorganizational arrangements. The methodological option performed for this investigation is the Case Study, considering that three regional networks of retail and six suppliers were analysed, covering the area of 5 mesoregions of the state. The choice of the cut on what refers to the section of fruits and vegetables is related to the specificities specially challenging on the distribution of the department of perishable foods and the growing search for health through the ingestion of more healthy, functional and with good nutritional aspects foods. This conjuncture has reflected on the raising of demand of these products and in the reorganization of all productive chain, reaching, specially, the initial link considered in this study: the farmers. As results it is verified that the retail networks when performing the management of their supplying chains use hybrid structures of governance with different levels of coordination, considering the attributes of the transactions. But, also, conditioned by the characteristics imposed by the generic strategy adopted in each network as a way to answer their consumers. From the sight of impact on structuring the chains of supplies for the farmers it is seen that as the demand of the consumers gets higher, proportionally the need of coordinating the chain is increased, forcing the development of specific investments, increasing the mutual dependence. This takes the retail to adopt a more collaborative behavior in the chain.

Key words: governance structure; management of supplying chain; fruit and vegetables retail.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 –	Comprimento dos canais de distribuição	24
FIGURA 2 –	Estruturas de governança, atributos das transações e pressupostos comportamentais.	46
FIGURA 3 –	Escopo da cadeia de suprimento moderna.....	54
FIGURA 4 –	Dimensões estruturais da cadeia de suprimento	55
FIGURA 5 –	Síntese da Problemática Teórica	65
FIGURA 6 –	Mesorregiões do Estado do Rio Grande do Sul.....	75
FIGURA 7 –	Casos varejistas pesquisados e respectivos fornecedores.....	76
FIGURA 8 –	Síntese das motivações do estudo, arcabouço teórico e metodologia empregada na pesquisa	83
FIGURA 9 –	Caracterização do canal de abastecimento da Rede 1.....	89
FIGURA 10 –	Caracterização do canal de abastecimento da Rede 2.....	94
FIGURA 11 –	Caracterização do canal de abastecimento da Rede 3.....	100
FIGURA 12 –	Diferentes agentes fornecedores verificados nos casos estudados	105
FIGURA 13 –	Sistematização dos canais verificados.....	106
FIGURA 14 –	Tipologias.....	114
FIGURA 15 –	Representação do fluxo de informações das Redes 1 e 3... ..	153
FIGURA 16 –	Representação do fluxo de informações da Rede 2	154
FIGURA 17 –	Elementos apontados como necessários para uma parceria entre varejista e fornecedor	156

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Estruturas de governança e forma de suprimento de FLV.....	29
QUADRO 2 – Macrossegmentos da noção de filière.....	31
QUADRO 3 – Dimensões determinantes na formação de redes.....	59
QUADRO 4 – Proposições, suporte teórico e informações relevantes a serem coletadas.....	71
QUADRO 5 – Distribuição dos fornecedores da Rede 3	99
QUADRO 6 – Dimensões das transações, pressupostos comportamentais e o impacto do ambiente institucional nas diferentes cadeias de suprimentos das redes estudadas	126
QUADRO 7 – Citações do contrato entre a Rede 3 e produtores de FLV	143
QUADRO 8 – Sistematização dos elementos apontados pelos fornecedores ..	148
QUADRO 9 – Critérios facilitadores no relacionamento entre varejo e fornecedor.....	158
QUADRO 10 – Pontos críticos em nível estratégico, tático e operacional nas redes pesquisadas.....	161
QUADRO 11 – Síntese dos principais elementos verificados na Gestão da Cadeia de Suprimentos pelo elo varejista.....	163

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 –	Estabelecimentos e valor total da produção, por especialização... 33
TABELA 2 –	Itens observados..... 80

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Roteiro de entrevista às redes de varejo.....	191
ANEXO B – Roteiro de entrevista aos fornecedores de FLV às redes de varejo estudadas.....	196

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problematização da pesquisa	17
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA REALIDADE	21
2.1 O varejo de alimentos no Brasil	22
2.1.1 Tipos de organização: comércio varejista independente e comércio varejista integrado	25
2.2 Características do consumo de Frutas, Legumes e Verduras e as distintas configurações para atender a demanda dos consumidores	26
2.3 A conexão com o elo produtivo	30
3 BASE CONCEITUAL DA PESQUISA	37
3.1 A Nova Economia Institucional e a Economia dos Custos de Transação .	37
3.1.1 Pressupostos comportamentais	40
3.1.2 Dimensões das transações	41
3.1.3 Ambiente Institucional	42
3.1.4 Estruturas de governança: mercado, hierarquia e formas híbridas	43
3.1.5 Coordenação.....	47
3.2 Gerenciamento do sistema agroindustrial: metodologias de análise e ferramentas	49
3.2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS)	51
3.2.2 O fenômeno da formação de redes – Uma análise complementar	57
3.3 As Estratégias competitivas e as organizações	60
3.4 Síntese	62
4 METODOLOGIA	67
4.1 Definindo o Estudo de Caso	67
4.2 Alcance da pesquisa	68
4.3 Proposições de estudo	70
4.4 Tipo de pesquisa e nível de análise	72

4.5 Seleção dos casos	73
4.6 Procedimentos de campo e coleta de dados	76
4.6.1 Documentação.....	77
4.6.2 Registros em arquivos	78
4.6.3 Entrevistas	79
4.6.4 Observação	80
4.7 Análise e interpretação dos dados	81
5 RESULTADOS	85
5.1 Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos pelo elo varejista	86
5.1.1 Caracterização dos Casos.....	86
5.1.1.1 Caso 1	86
5.1.1.2 Caso 2	92
5.1.1.3 Caso 3	97
5.1.2 Características dos canais de distribuição nas redes estudadas.....	102
5.1.2.1 Estruturação das cadeias de suprimentos	103
5.1.2.2 Seleção de fornecedores	107
5.1.2.3 (In) Formalização dos relacionamentos com fornecedores	111
5.1.3 Estruturas de governança.....	113
5.1.3.1 Incerteza	115
5.1.3.2 Frequência.....	116
5.1.3.3 Impacto do atributo –especificidade de ativos - na adoção da estrutura de governança híbrida	117
5.1.3.4 Impacto dos pressupostos comportamentais na adoção da estrutura de governança híbrida	119
5.1.3.5 Impacto do ambiente institucional na adoção da estrutura de governança híbrida.....	122
5.1.4 Coordenação	123
5.1.5 Considerações sobre os casos varejistas.....	125
5.2 A perspectiva da cadeia pelo elo fornecedor	127
5.2.1 Caracterização dos casos.....	128
5.2.1.1 Produtor 1	128
5.2.1.2 Produtor 2	129
5.2.1.3 Produtor 3	130
5.2.1.4 Produtor 4	131

5.2.1.5 Produtor-Fornecedor 5	133
5.2.1.6 Fornecedor 6	134
5.2.1.7 Contribuições da Associação de Produtores de Hortigranjeiros da CEASA do Rio Grande do Sul (ASSPHCERGS).....	135
5.2.2 Relações estabelecidas na cadeia de suprimentos.....	137
5.2.3 Formalização dos relacionamentos	142
5.2.4 Considerações sobre os casos dos fornecedores	145
5.3 Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS)	149
5.4 As estratégias organizacionais e as estruturas de governança	161
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	169
6.1 Conclusões	170
6.2 Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.....	178
REFERÊNCIAS.....	179
ANEXOS	191

1 INTRODUÇÃO

Estudos constataam que os arranjos nos sistemas econômicos modernos são uma reação às modificações verificadas no ambiente institucional e organizacional e segundo Balestrin e Verschoore (2008), o capitalismo atual notabiliza-se pela instabilidade, alternância, velocidade e risco, tornando temporárias as vantagens competitivas obtidas. Com base nesses fatores, alguns autores consideram que se vivencia um ambiente hipercompetitivo (D'Aveni, 1995). Conforme Balestrin e Verschoore (2008), esse novo padrão competitivo que despontou no final do século XX, marcado, sobretudo, pela flexibilidade produtiva, pela adaptabilidade das fronteiras organizacionais e pela busca constante de inovações pode ser denominado como nova competição. A nova competição tem como característica a busca de estratégias de aprimoramento contínuo de processos e produtos, que será viabilizada através da existência de parcerias com fornecedores, consumidores e até mesmo concorrentes, o que afeta enormemente os limites organizacionais.

As empresas, ao se prepararem para lidar com consumidores cada vez mais exigentes, estabelecem novos tipos de organizações e constituem colaborações entre organizações. Para além de uma análise intraorganizacional, em que a organização precisa definir o propósito do negócio e dos concorrentes, os recursos da organização e o foco estratégico que será adotado, as organizações precisam considerar toda a dinâmica envolta na cadeia, desde a obtenção da matéria-prima até o produto acabado. Na ordem do dia, percebe-se que a construção de estratégias mais duradouras está focada no 'valor¹' superior que é criado para o cliente e na busca em obter lealdade do consumidor em detrimento da concorrência (Lopes Filho, 2006). Nesse sentido, o foco no estreito relacionamento com fornecedores, distribuidores, funcionários e consumidores finais, aliado a processos contínuos de aprendizagem, inovação e melhoria em tecnologias da informação são, certamente, elementos importantes na constituição de cadeias de suprimentos

¹O conceito de percepção de valor superior nasce da constatação de que os benefícios dos atributos do produto (ganhos) são maiores que o débito do preço. Para Lopes Filho (2006), as pessoas fazem o possível para comprar um produto ou serviço de melhor qualidade sem, no entanto, querer pagar mais por isso. Nesse sentido, este autor lembra a complexidade das interpretações ou julgamentos perceptivos já que são funções das variáveis comportamentais intra e interpessoais do consumidor final. Para visualizar o modelo global de comportamento do consumidor – variáveis que influenciam a percepção de valor no consumidor, consulte Lopes Filho (2006, p.43).

eficazes, capazes de oferecer um desempenho superior. Todavia, é necessário que se estabeleçam canais por onde passe a “voz do consumidor”, encadeando os processos de forma sincronizada com a demanda.

Assim, as organizações procuram estabelecer formas de governança para constituir processos colaborativos entre os agentes. Para Suzigan, Garcia e Furtado (2007), a governança pode ser definida como a capacidade de comando ou coordenação que certos atores exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas e outras, influenciando em seu desenvolvimento. Cassiolato e Lastres (2001) afirmam que as cadeias produtivas e de distribuição de mercadorias podem ser governadas por mecanismos de preços ou por forças hierárquicas impostas pelos atores do processo. Todavia, destaca a formação de estruturas intermediárias de governança, que podem resultar em maior grau de colaboração e cooperação entre as empresas.

Nesse contexto, o presente estudo pesquisa as motivações que fazem com que as empresas escolham as estruturas de governança como forma de coordenação das suas cadeias de suprimentos, mais especificamente, no que se refere às redes de varejo de frutas legumes e verduras no Rio Grande do Sul.

Para tanto, nesta parte inicial do trabalho, será apresentada a problemática teórica juntamente com a questão de pesquisa e os objetivos, respectivamente. No segundo capítulo, será realizado um resgate do contexto econômico e competitivo no qual se insere o varejo alimentar, as características e tendências do consumo de FLV e sua importância com relação aos demais elos da cadeia. O terceiro capítulo diz respeito às reflexões teóricas utilizadas como suporte para a análise e interpretação do objeto de estudo. A seguir, no quarto capítulo, a proposta metodológica do estudo é detalhada. No quinto capítulo são apresentados os resultados obtidos através da pesquisa de campo realizada, primeiramente através da descrição dos casos e posteriormente pela análise pertinente. No sexto capítulo são destacadas as considerações finais deste trabalho. Por fim, listam-se as referências do material pesquisado e os anexos referentes à pesquisa.

1.1 Problematização da pesquisa

O varejo de alimentos e suas distintas configurações para atender aos consumidores finais é considerado o aspecto central dessa pesquisa que pretende analisar as diferentes estruturas de governança que são estabelecidas para abastecer a demanda da cadeia de suprimentos² de frutas, legumes e verduras do Rio Grande do Sul. A relevância desse estudo refere-se ao fato de que existe um crescente interesse acadêmico nas questões focadas no atendimento das necessidades dos consumidores, aportados por abordagens teóricas como a Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS). Mas, a Nova Economia Institucional (NEI) introduz aspectos que possuem expressividade nas transações, como a incerteza, a especificidade de ativos e a frequência com que as mesmas ocorrem. Essas dimensões também podem conferir diferentes contornos à estrutura adotada. Somado a isso, deve-se ressaltar que, na contemporaneidade, a formação de redes de empresas que, por questões de escala, distribuição e outras características peculiares à rede também podem afetar as díspares estruturas de governança que são estabelecidas como forma de suprir a demanda do varejo. Nesse cenário, procura-se verificar quais motivações levam à GCS nas empresas varejistas regionais do Rio Grande do Sul.

Desse modo, o referencial teórico utilizado para compreensão da cadeia de suprimento de FLV coordenadas pelas empresas de varejo que serão analisadas está centrado na Nova Economia Institucional e, mais especificamente, na Economia dos Custos de Transação. A proposta teórica é verificar como o processo de transformação das relações entre os agentes econômicos pode ser interpretado à luz das teorias consideradas, identificando como as categorias de análise adotadas influenciam na decisão dos agentes de acordo com seu contexto (institucional e organizacional).

A escolha do recorte no que diz respeito à seção de FLV está relacionada com as particularidades especialmente desafiadoras na distribuição do

²O termo cadeia de suprimentos é uma metáfora imperfeita para tratar das questões consideradas no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos, visto que raramente apresentam um comportamento linear. Como este termo já está consagrado no ambiente empresarial e acadêmico atende os propósitos desta pesquisa. Contudo, como forma de aprofundar a discussão a respeito das concepções sobre redes de suprimentos e cadeias de suprimentos, sugere-se Pires (2010:34-36).

departamento de perecíveis e com à crescente busca por saúde através da ingestão de alimentos mais saudáveis, funcionais e com bons aspectos nutricionais. Essa conjuntura tem refletido no aumento da demanda desses produtos e na reorganização de toda a cadeia produtiva, atingindo, especialmente, o elo inicial considerado nesse estudo: os agricultores.

Por conseguinte, procura-se identificar como as empresas que organizam a sua Cadeia de Suprimentos atuam para obter desempenhos mais elevados do que se continuassem operando de forma independente. O nível de análise selecionado - Cadeia de Suprimentos das Redes de Varejo - é considerado uma abordagem analítica e operacional em empresas independentes e que agem em sintonia, de forma a criar valor para o usuário final (Batalha e Silva, 1999). Segundo Bowersox et al (1996), a noção essencial está baseada na premissa de que a eficiência ao longo do canal de distribuição pode ser melhorada através do compartilhamento de informações e do planejamento entre seus diversos agentes.

Perceber, sob o prisma teórico citado, como essas dimensões das transações afetam a decisão dos agentes por uma estrutura de governança; as formas de relacionamento entre os agentes; a coordenação exercida por um agente econômico; a utilização de contratos formais e informais; as consequências desse processo para os agricultores; e, o que realmente determina as estruturas de governança é o desafio que norteia o presente estudo.

Contudo, o foco central desta investigação científica está relacionado à seguinte questão: *Quais motivações levam às estruturas de governança na cadeia de suprimentos de organizações varejistas para FLV?*

Autores como Williamson (1991) analisam as estruturas de governança como resultados das escolhas dos agentes considerando basicamente a minimização dos custos de transação. Entretanto, Joskow (1993) suscita um debate ao afirmar que podem existir outros fatores que determinam a estrutura adotada, o que relativiza a tendência de integração unívoca diretamente relacionada com a existência da alta especificidade dos ativos. Zylbersztain (1997) salienta que existem variáveis em que não há alternativa para novas alocações de recursos, uma vez que a empresa pode ter limitadas suas opções de racionalização dos custos de transação, quando baseia seu campo de ação na definição dos produtos, eleitos estrategicamente. Assim, a tese está pautada no argumento que as empresas estabelecem a estrutura de governança de sua cadeia de suprimentos considerando múltiplos elementos. Esses

fatores que interferem nas transações podem ser vistos sob o prisma da NEI, através da incerteza, frequência e especificidade de ativos e do conjunto de restrições que a empresa sofre (sob o viés dos pressupostos comportamentais); mas também, de acordo com as características internas das organizações nas quais estão inseridas. Ou seja, considera-se que os mecanismos de governança adotados para regular uma determinada transação (mercado, hierarquia ou formas híbridas) são eleitos como forma de minimizar os custos de transação, mas são também condicionados pelo ambiente no qual está inserida.

Deste modo, a partir da complexidade teórica e empírica que se relaciona com a questão de pesquisa, algumas questões podem ser levantadas como, por exemplo:

- Qual ou quais motivações levam às configurações hoje existentes nas cadeias de suprimentos das empresas de varejo de FLV?
- A GCS por organizações varejistas para FLV está voltada para quais interesses? Dos consumidores? Dos varejistas? Dos atacadistas? Dos produtores?
- Como se apresentam os relacionamentos ao longo da cadeia de suprimentos?
- Como as estruturas adotadas estão afetando o setor produtivo?
- Em meio às categorias que serão utilizados como unidade de análise (incerteza, frequência, especificidade de ativos e pressupostos comportamentais), qual (ou quais) é (são) considerado(s) central (is) na escolha da estrutura de governança adotada?
- Que elementos são considerados restritivos dentro da empresa focal que delimitam a adoção da estratégia utilizada?

Em suma, as novas formas de relacionamento que são estabelecidas internamente nas lojas de varejo e, entre os demais agentes econômicos na busca da construção de vantagens competitivas são uma fonte profícua de onde surge uma problemática teórica e empírica interessante. A problemática teórica refere-se a dois eixos centrais: a literatura recente aponta que o interesse dos consumidores deve ser o norteador das ações das organizações, conforme demonstra a metodologia ainda em construção relacionada à Gestão da Cadeia de Suprimentos; já a Nova Economia Institucional, insere questões relevantes como determinantes

nas relações estabelecidas, pautadas na especificidade de ativos, na frequência das transações e nas incertezas. Nesse contexto, procura-se compreender: O que determina a estrutura de governança adotada para a gestão da Cadeia de Suprimentos? Ou seja, espera-se, à luz das teorias adotadas, perceber de que forma as organizações estabelecem estruturas de governança para a gestão da cadeia de suprimentos de FLV. Já a problemática empírica tem relação com as consequências desta realidade para o setor produtivo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é verificar o que condiciona a composição e a gestão das cadeias de suprimentos das redes regionais de varejo de frutas, legumes e verduras no Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar quais são as estruturas de governança utilizadas na cadeia de suprimentos e analisar as variáveis determinantes;
- Examinar os diferentes mecanismos de coordenação estabelecidos nas cadeias de suprimentos das empresas varejistas de FLV estudadas;
- Verificar os fatores apontados pelos elos como determinantes de sucesso.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA REALIDADE

A necessidade de responder aos ambientes turbulentos emoldurados pela competitividade de mercados dinâmicos exige que as organizações sejam, cada vez mais, orientadas pelas expectativas, desejos e necessidades dos consumidores finais, buscando a construção de novos relacionamentos entre os agentes que constituem a cadeia produtiva. Na perspectiva da competição estabelecida no século XXI, verifica-se uma crescente orientação ao mercado que coloca o consumidor final no centro das operações, formatando as ações dos agentes econômicos, das pessoas e de toda a estrutura necessária para a produção de um bem ou serviço de acordo com as demandas oriundas deste último elo.

Assim, a compreensão da concorrência no mercado sob a ótica do cliente, impulsionada pelos relacionamentos complexos e pela globalização, exige uma nova postura das organizações, mais aberta e com uma maior flexibilidade organizacional. As empresas, normalmente, situam-se em uma zona de conflito, localizada entre as exigências do mercado (clientes) e suas habilidades em atendê-las. Nesse sentido, a atuação da empresa frente às novas realidades tecnológicas, produtivas e mercadológicas impõe o desenvolvimento de novas concepções, não apenas em suas orientações estratégicas de atuação, mas, sobretudo, nas formas de se estruturar organizacionalmente.

Assim, os desafios estão relacionados, sobretudo, à capacidade das organizações em dispor de fluxos de informações eficientes e habilidade de interação num mundo em constante mudança. Nesse cenário, as empresas alimentares estão se reorganizando, adequando seus sistemas de distribuição para encarar um ambiente competitivo com patamares ascendentes de qualidade e de logística.

2.1 O varejo de alimentos no Brasil

Para Sproesser e Lima Filho (2007), o varejo é o elo intermediário entre a indústria agroalimentar e os consumidores, tendo como finalidade a venda de bens e serviços para os consumidores, para seu uso pessoal ou de sua família, desempenhando um papel importante em diversos sistemas produtivos. Para os autores, o comércio varejista era considerado como uma atividade pouco capitalizada e de baixo valor agregado. Contudo, Sproesser e Lima Filho (2007) salientam que, nos últimos 30 anos, a distribuição evoluiu de maneira significativa e hoje oferece múltiplos serviços, como seleção de produtos, transporte, armazenamento, precificação, promoção, venda, serviços pós-venda, etc.

No Brasil, o setor varejista de alimentos possui cerca de 66% de médios e pequenos estabelecimentos, segundo a ABRAS³(2010). O restante da parcela está dominado por empresas estrangeiras que, especialmente após a última metade dos anos 90, vêm num processo de expansão através da aquisição de empresas tradicionais por outras, sejam novos entrantes ou grupos em fase de expansão. Esse processo de internacionalização das empresas teve seu início no cenário internacional na década de 1970, com destaque para redes francesas, holandesas, britânicas e norte-americanas, conforme destaca ABRAS(2010).

A abertura de mercado e a estabilidade econômica e financeira são fatores que merecem destaque quando da inserção do varejo brasileiro no âmbito dos grandes grupos globais. Para Minadeo (2009), as aquisições e fusões apontam claramente para o acirramento da concorrência no setor. Segundo o autor, o mercado nacional tornou-se mais atrativo, o que fez com que diversos grupos do exterior que ainda não se encontravam representados no varejo nacional voltassem seus interesses para o Brasil. Como marco dessa dinâmica, tem-se a entrada de uma rede varejista líder na França, o Carrefour, há mais de 30 anos, seguida da rede internacional do Wall-Mart (Dalla Costa, 2005). Aliado a esse processo, os grupos nacionais mais fortes e profissionalizados absorveram diversas outras redes cuja atuação era marcadamente regional. Mesmo o Brasil apresentando um dos mais baixos índices de concentração no varejo de alimentos da América Latina e

³ Associação Brasileira de Supermercados.

menor em relação à Europa (Saab e Gimenez, 2000), as três maiores redes do país (Pão de Açúcar; Carrefour; Bompreço/Wall-Mart) possuem juntas mais de 30% do mercado nacional. Já no México, as três maiores cadeias varejistas detêm 70% das vendas, sendo que o Wall-Mart controla 43,5% (ABRAS, op. cit).

Enquanto em julho de 2011 a produção industrial avançou 0,5% em relação ao mês anterior, recuperando parte da perda de 1,2% registrada em junho, demonstrando um desempenho acumulado para os sete primeiros meses do ano de 1,4%, abaixo, portanto, da marca observada ao final do primeiro semestre em torno de 1,7%, em julho de 2010, o comércio varejista do país registrou crescimento de 1,4% no volume de vendas em relação ao mês anterior. Com isso, o setor completa três meses consecutivos de taxas positivas em volume de vendas e 16 meses seguidos em receita nominal. Em termos de resultados acumulados, as taxas de variação se estabeleceram em 4,0% para o acumulado dos primeiros sete meses do ano e em 5,3% nos últimos 12 meses (IBGE, 2011) ⁴. Referindo-se especificamente ao varejo de alimentos, o Brasil conseguiu manter um desempenho favorável, na ordem de 10% no acumulado nos últimos doze meses, segundo o Instituto para Desenvolvimento do Varejo⁵. Dentre as possíveis explicações para a manutenção de índices de faturamento positivos do comércio varejista, ressalta-se o fato de trabalhar com gêneros alimentícios, ou seja, itens de primeira necessidade, bem como pelo reajuste real do salário-mínimo e pela manutenção dos programas federais de transferência de renda, assim como pelo aumento de renda da população. De acordo Belik (2011), coordenador do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Alimentação (Nepa) da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), a transição nutricional por que passam os brasileiros, com a diminuição da pobreza no país e o aumento da renda da população, reflete-se num maior gasto com alimentos na cesta de consumo.

Considerando a dinâmica contemporânea, passa a existir o debate sobre as novas configurações das organizações em um mundo de mercado globalizado com vistas a atender à diversidade do comportamento dos consumidores. Para Saab e Gimenez (2000), a existência de um número razoavelmente elevado de formas organizacionais de venda no varejo no Brasil é justificada pelas particularidades

⁴Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br/>> Acesso em: agosto de 2011.

⁵Maiores informações: <http://www.idv.org.br/varejo-dados-brasil.aspx>. Acesso em: ago de 2011.

inerentes à distribuição dos produtos alimentares e pela organização dos canais visando à otimização do processo de distribuição.

Para Sproesser e Lima Filho (2007) a organização dos canais do varejo de alimentos pode ser definida de acordo com dois critérios essenciais: o comprimento do canal e a tecnologia de venda ao consumidor final (relacionada aos arranjos). Segundo o critério do comprimento do canal, conforme Figura 1, pode-se ter o canal direto, indireto curto e indireto longo. Esse comprimento do canal é definido de acordo o número de agentes econômicos que o integram.

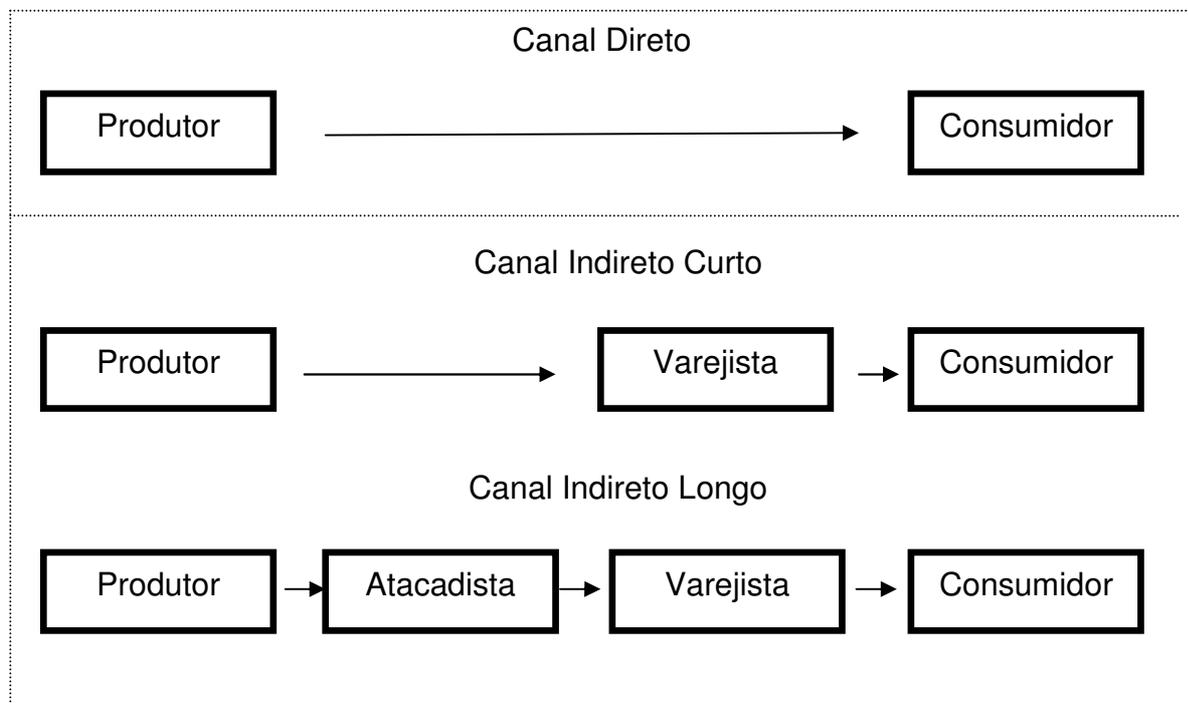


Figura 1 – Comprimento dos canais de distribuição. Fonte: adaptado de Sproesser e Lima Filho, 2007.

Como se observa na Figura 1, no canal direto, o produtor garante o conjunto de atividades de distribuição junto aos consumidores, enquanto os canais indiretos comportam um número maior de elos intermediários. O canal indireto curto é composto de um produtor e de um varejista, enquanto o canal longo envolve, pelo menos, um agente intermediário.

Conforme Sproesser e Lima Filho (2007), o comprimento de um canal de distribuição é o resultado de escolhas econômicas efetuadas em função de múltiplos

fatores, dos quais destacam-se a diversidade de comportamento dos consumidores, as particularidades inerentes à distribuição dos produtos perecíveis e o desejo de otimização do processo de distribuição. Esses elementos abonam a existência de um número razoável de arranjos organizacionais (Sproesser e Lima Filho, 2007).

2.1.1 Tipos de organização: comércio varejista independente e comércio varejista integrado

Os arranjos organizacionais no canal de varejo de alimentos podem ser definidos como comércio varejista independente e comércio varejista integrado (Sproesser e Lima Filho, 2007). O primeiro mostra-se importante na distribuição alimentar, sobretudo nas pequenas cidades e nas periferias dos grandes centros urbanos, sendo caracterizado por empreendimentos familiares e gestão pouco profissionalizada. Já o segundo tipo possui diversas modalidades: redes de lojas, associações-redes e franquias⁶.

As redes de lojas caracterizam-se em uma ou diversas redes de lojas de venda no varejo pelas quais distribuem os produtos que elas compram de maneira centralizada e em grande volume, diretamente de fabricantes ou de atacadistas. Para Sproesser e Lima Filho (2007), nesse tipo de comércio, uma grande variedade de estratégias pode ser utilizada. Pode-se verificar empresas sucursalistas que concentram seus esforços num único formato de loja; empresas que optam pela diversificação; empresas com alto grau de integração vertical (produzindo até mesmo FLV); e outras caracterizadas pela flexibilidade de seus ativos de produção.

A tendência dessas lojas é no sentido de aumento da flexibilidade, inclusive com autonomia para se encarregar de parte das compras junto aos fornecedores. Conforme Sproesser e Lima Filho (2007) existem três tipos de redes de loja, conforme o foco geográfico em que atuam: (a) redes nacionais/globais; (b) redes regionais; (c) redes locais. Como exemplos desses tipos, no estado do Rio Grande

⁶Para maiores informações sobre essas distinções e, também, quanto ao formato de loja de acordo com faturamento, área de vendas e número de caixas registradoras, consultar Sproesser e Lima Filho (2007).

do Sul, citam-se: (a) redes nacionais/globais (Carrefour e Wal-Mart); (b) redes regionais (Peruzzo e Rede Vivo); (c) rede local (Rede Destak).

As Associações-rede se referem ao agrupamento de empresas independentes sob o mesmo nome de rede, nas quais os membros têm participação na administração, definindo seus planos estratégicos e operacionais e credenciando novos afiliados. As vantagens desse tipo de organização, segundo Sproesser e Lima Filho (2007) estão relacionadas às economias de escala nas compras das mercadorias e nas operações conjuntas de marketing promocional.

Essa forma de associação vem ganhando espaço no varejo de alimentos no Brasil, especialmente porque essa estratégia confere a pequenas empresas vantagens significativas de escala, acesso a modelos de gestão, consultorias, recursos humanos, etc. Como exemplo, destaca-se, na região central do estado do Rio Grande do Sul, a Rede Super.

Mesmo que não exista consenso sobre o conceito de rede, percebe-se que sua popularização tem possibilitado o surgimento de milhares de iniciativas exitosas entre pequenas, médias e grandes organizações ao redor do mundo (Balestrin e Verschoore, 2008). Assim, os autores salientam que as redes interorganizacionais passaram a ser valorizadas, tanto na teoria, quanto na prática empresarial, por intensificar a interação e reduzir tempo e espaço nas relações entre seus agentes, aspectos altamente estratégicos para a competitividade das organizações modernas⁷.

2.2 Características do consumo de Frutas, Legumes e Verduras e as distintas configurações para atender a demanda dos consumidores

Percebe-se que existe um estímulo por parte da mídia e de órgãos internacionais ao aumento do consumo de FLV. Essa incitação é evidenciada no relatório pericial independente sobre a dieta alimentar, que servirá de base para o desenvolvimento da Estratégia Mundial para o combate de doenças crônicas, num

⁷Os autores salientam que o conceito de redes de cooperação tem assumido duas variantes distintas: a de rede como relação e a de rede como organização. A concepção adotada na obra de Balestrin e Verschoore (2008) é a de rede como organização.

esforço conjunto da Organização para a Alimentação e Agricultura das Nações Unidas (FAO) e a Organização Mundial de Saúde (OMS)⁸. Neste, a população é estimulada a ter uma dieta alimentar mais saudável, sendo que a ingestão diária de frutas, verduras e legumes deve ser de, pelo menos, 400 gramas.

Os dados demonstram que no Brasil eram consumidos, em média, 29 kg de hortaliças⁹ por ano e 24 kg de frutas¹⁰ segundo pesquisa do IBGE/Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) 2002-2003. Em pesquisa mais recente POF (2008-2009), verifica-se que o consumo de hortaliças e frutas é, respectivamente, em média, 24 kg/ano e 31 kg frutas/ano. Somados os valores referentes às FLV temos no início da década (2002-2003) um consumo médio *per capita* de 53 kg/ano. Já ao final da década (2008-2009), o consumo passou para aproximadamente, 55 kg/ano, demonstrando leve aumento no consumo de frutas.

Todavia, o consumo de acordo com as classes de rendimento, apresenta bastante variação, conforme salienta a publicação da POF (2008-2009). A pesquisa demonstra que o consumo diário de vários itens considerados parte de uma dieta saudável e equilibrada diminuiu à medida que a renda familiar *per capita* aumenta, como no caso do arroz, cuja ingestão diária chegou a 168,1g nas famílias com renda *per capita* de até R\$ 293 e caiu para 129,7g nas famílias com renda *per capita* acima de R\$ 1,086. No entanto, o consumo de várias frutas e verduras aumenta com a renda, como por exemplo, a banana (15,4g e 24,8g), maçã (5,9g e 18,3g), salada crua (7,9g e 21,8g) e tomate (3,7g e 10,0g) respectivamente. Entretanto, mesmo em famílias que possuem renda mais elevada, o consumo diário não ultrapassa 240 gramas, enquanto o recomendado está na ordem de 400 gramas¹¹.

Embora os dados de consumo estejam abaixo do recomendado, toda a conjuntura de estímulo crescente à ingestão de FLV em uma abordagem de saúde pública preventiva, o aporte do varejo com relação a comerciais de televisão, rádio, anúncios impressos, cartazes (Fernandes , 2007) juntamente com a mudança nos hábitos alimentares dos brasileiros faz com que a seção de FLV venha ganhando

⁸ Comunicado de Imprensa conjunto da OMS/FAO 23 de Abril 2003.

⁹ Hortaliças folhosas e florais, frutosas e tuberosas.

¹⁰ Frutas de clima tropical e temperado.

¹¹ O consumo também pode variar conforme o sexo e a idade, segundo publicação da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) 2008-2009. Os homens registraram menores consumos *per capita* do que as mulheres para verduras, saladas e para grande das frutas. Por outro lado, os adolescentes registraram menor consumo diário *per capita* de saladas cruas (8,8g) do que os adultos (16,4g) e idosos (15,4g). Esses dados são relevantes na medida em que tem aumentado a expectativa de vida da população.

importância no varejo. Melo e Vilela (2007) afirmam que a expectativa do consumidor é encontrar produtos frescos e comprá-los em lugar confiável, com mais conforto e flexibilidade de horário, o que tem exercido influência na dinâmica de distribuição dos produtos, impulsionando a venda desses produtos em supermercados, hipermercados e lojas de conveniências.

A expansão da participação dos supermercados nas vendas de FLV avigora a complexidade das relações que são exigidas para atender, de forma satisfatória, o consumidor final. Melo e Vilela (2007) ressaltam que as transformações na comercialização e nos canais de distribuição têm configurado novos contornos no varejo¹². Corroborando nesse sentido, Neves, Chaddad e Lazzarini (2001) afirmam que o desafio das empresas relacionadas a este setor é organizar as cadeias de suprimento de diversos produtos, mormente, produtos frescos, carnes e lácteos.

Dessa forma, para suprir habilmente os produtos demandados em um mercado exigente, dentro do período esperado, a parte 'para trás' da cadeia de suprimentos precisa estar adequadamente gerenciada. Isso tem levado a busca de alternativas às tradicionais centrais de abastecimento¹³. Entre as principais alternativas visualizadas, estão o processo de verticalização da produção ou a compra diretamente dos produtores (Belik, s/d).

Na cadeia produtiva das FLV, predominam, historicamente, as transações via mercado. Nos últimos anos, porém, observam-se iniciativas que buscam novas formas de transação entre os agentes econômicos que vêm adotando estruturas de governança híbridas. Essas estruturas de governança híbrida possuem a ação de um agente coordenador do sistema, representado, nesse estudo, pela empresa focal: o varejo. Souza (2001) corrobora neste sentido quando conclui numa investigação sobre as estruturas de governança dos canais de comercialização de frutas, legumes e verduras no município de São Carlos (estado de São Paulo) onde os sacolões e supermercados vêm tendo o mesmo comportamento: há uma tendência em estabelecer parcerias diretamente com produtores de FLV sem que haja contratos formais de longo prazo. Nas grandes redes de varejo, a comercialização realiza-se através das centrais de compras, nas quais os produtores

¹²Os autores salientam que, do lado da oferta, as grandes redes de supermercado detêm hoje cerca de 50% da comercialização de FLV.

¹³As Centrais de Abastecimento (CEASAs) foram criadas pelo governo federal na tentativa de organizar o setor em 1972, através do Decreto nº 70.502. Foram estabelecidos mercados atacadistas nas principais cidades brasileiras. Tem como característica a economia mista, na qual participam a união; os estados; e os municípios.

entregam seus produtos na central de compras da rede de supermercado e de são distribuídos para todas as lojas de rede. Ou seja, de qualquer maneira, Souza (2001) constatou a adoção de uma estrutura de governança híbrida. Belik e Chaim (2011) ao estudar a comercialização de hortifrutículas no Brasil também verificaram em todos os casos estudados que com o avanço da tecnologia e dos requisitos de qualidade estão surgindo formas híbridas de relacionamento entre produtores e distribuidores, situando-se entre as velhas práticas do livre mercado e da integração.

Numa tentativa de ilustrar as principais configurações visualizadas nas organizações de varejo para FLV no Rio Grande do Sul, foi realizado um esforço de sistematização que pode ser visualizado no Quadro 1¹⁴.

Tipo de governança	Forma de Suprimento
Mercado	Compra FLV diretamente na CEASA, via atacadistas, ou direto do produtor;
Híbrida	Contratos formais ou informais com produtores; Centrais próprias de abastecimento e distribuição.
Hierarquia	Produção de FLV.

Quadro 1 – Estruturas de governança e forma de suprimento de FLV.

O Quadro 1 demonstra sucintamente as formas de suprimentos possíveis de serem adotadas pelo varejo. Entretanto, Belik (s/d) destaca que a entrada dos competidores estrangeiros provocou mudanças radicais na forma de relacionamento com fornecedores, clientes e nas rotinas de provisionamento, sendo que essas mudanças são particularmente delicadas para o caso das FLV, devido às suas características e à dispersão na oferta, devendo ser analisadas como casos especiais. Dentre as formas supracitadas (mercado, híbrida e hierarquia) Belik (s/d) destaca que, normalmente, as redes de supermercados têm procurado estabelecer formas de coordenação junto aos pequenos produtores que possam dar conta da necessidade de uma padronização de qualidade e também de garantias de regularidade e suprimento permanente para cada ponto de venda. O autor destaca ainda que estudos realizados em redes européias mostram que a percepção de

¹⁴A questão das estruturas de governança será abordada novamente no Capítulo 3.

qualidade por parte do consumidor está diretamente ligada à intensidade da integração entre produtores e redes de varejo. Isso tem levado os supermercados a intensificar esforços criando marcas próprias e fornecedores cativos para esses produtos, que cada vez pesam mais em termos de volume de vendas de contribuição para a margem de lucro.

2.3 A conexão com o elo produtivo

A dinâmica imposta pelos arranjos formados para atender a cadeia de suprimentos das empresas varejistas tem reflexo também no setor produtivo, primeiro elo considerado nesse estudo¹⁵. Nesse sentido, embora para esta pesquisa tenha sido eleita na cadeia de suprimentos como empresa focal o varejo, os novos arranjos que vêm se configurando para o suprimento de FLV das organizações de varejo afetam também um elo inicial da cadeia produtiva: o agricultor.

Considerando que uma cadeia produtiva possui muitos agentes econômicos, demarcar seus limites é uma tarefa delicada. Para Batalha e Silva (2007), a noção de *filière* pode ser segmentada de jusante a montante, em três macrossegmentos (apresentados no Quadro 2) nem sempre facilmente identificáveis e podendo variar segundo o tipo de produto e o objetivo da análise.

Conforme Zylberstajn (2009), cada ator que participa de uma cadeia produtiva e de uma cadeia de suprimento define suas estratégias particulares mirando, no mínimo duas dimensões: considera as ações similares dos seus pares (estratégias de coordenação horizontal) e as estratégias dos demais participantes da cadeia (coordenação vertical). Ou seja, Zylberstajn (2009) ressalta que, ao lidar com seus pares, os produtores podem desenvolver estratégias cooperativas no mesmo estágio da cadeia, o que é muito relevante nessa etapa agrícola da cadeia. Mas, ao lidar com os demais agentes das cadeias, as estratégias compartilhadas são ainda mais

¹⁵Delimitar a extensão de uma cadeia é uma tarefa delicada. Cadeias secundárias estão intimamente relacionadas em empresas que se inserem em mais de um circuito de produção. Embora possa ser considerada uma tarefa arbitrária, a determinação de "onde inicia" e "até onde vai" uma cadeia pode ser auxiliada pelo uso de alguns critérios. Arbage (2004) sugere que a delimitação de uma cadeia resulta basicamente do tipo de produto; da natureza do estudo; do formato organizacional.

complexas, já que englobam a geração e o compartilhamento de valor, podendo resultar até mesmo em grandes tensões.

Comercialização	Representa as empresas que estão em contato com o cliente final e que viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais, podendo ser incluídos os responsáveis pela logística de distribuição. Exemplos: supermercados, mercearias, restaurantes, etc.
Industrialização Industrialização	Representa as firmas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor. Exemplos: uma unidade familiar ou agroindústria.
Produção de matérias-primas	Reúne as firmas que fornecem as matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final. Exemplos: agricultura, pecuária, pesca.

Quadro 2 – Macrosssegmentos da noção de *filière*.

Fonte: adaptado de Batalha e Silva (2007, p. 7)

Para Wilkinson (2008) a ‘pequena produção’ e sua relação com os sistemas de distribuição estão inseridos em torno de toda uma nova pauta de produção no que se refere a FLV, na medida em que vitaminas agora complementam a dieta animal, tornando-se um segmento dinâmico da dieta urbana da classe média nos países com renda *per capita* mais elevada e também no Brasil. Segundo Wilkinson (2008), nesse momento, a agricultura familiar talvez pudesse exercer a sua competitividade em um setor caracterizado pela intensidade de uso de mão-de-obra e da terra. Contudo, as regras do jogo de todo sistema agroalimentar têm se modificado muito com a modernização e a transnacionalização do varejo, na forma de super e hipermercados, alterando as exigências em escala. Wilkinson (2008, p. 126) acrescenta a isso, patamares inéditos de qualidade “...definidas pelos próprios supermercados e que abrangem objetivos inteiramente novos nesse setor, como a homogeneidade, a aparência dos produtos e as condições de embalagem”.

Assim, o varejo impõe uma nova dinâmica à coordenação do mercado a partir da implantação de sistemas de logística que, para o produtor, implica a capacidade de suprir e custear uma cesta mínima de produtos de forma planejada e contínua. Para Wilkinson (2008) o que parecia, portanto, como uma grande oportunidade para a agricultura familiar crescentemente expulsa das principais cadeias de commodities, mostra-se um desafio para o qual vantagens em fatores tradicionais pouco representam frente aos novos conhecimentos e capacidades organizativas e gerenciais exigidas pela grande distribuição.

Dessa forma, existem alguns fatores que são particularmente conflitantes na discussão no que pese a entrada ou permanência de um número maior de produtores inseridos de forma efetiva nas cadeias de suprimento das organizações varejistas: qualidade, escala e regularidade. Nesse sentido, as empresas focais, ao definirem seus padrões e aumentarem suas exigências, têm restringido a participação dos produtores que não possuem escala e tecnologia capazes de dar suporte à produção com o nível de qualidade desejado.

A produção de FLV esteve, historicamente, relacionada a agricultores que atuam em pequenas extensões de área, compatíveis com alta demanda de mão-de-obra, via de regra, exigida na produção desses itens. No último Censo Agropecuário, realizado em 2006, foram identificados 4.367.902 (84,4%) estabelecimentos de agricultura familiar¹⁶, que correspondem a 1/3 das receitas dos estabelecimentos agropecuários brasileiros. Contudo, ocupam apenas 24,3% da área (ou 80,25 milhões de hectares). Dessa área, 22% está ocupada com lavouras.

Segundo IBGE (2006), os três milhões de agricultores familiares com alguma receita de vendas dos produtos dos estabelecimentos têm receita média de R\$ 13,6 mil, especialmente com a venda de produtos vegetais. A produção vegetal gera 72% do valor da produção da agricultura familiar, especialmente com as lavouras temporárias (42% do valor da produção) e permanentes (19%). Em todo Brasil, existem 81.351 mil estabelecimentos agropecuários voltados para as atividades de horticultura e produção de viveiros, representando 18% dos estabelecimentos

¹⁶Segundo os critérios definidos pela Lei n° 11.326, de 24 de julho de 2006, a agricultura familiar é assim definida: a área do estabelecimento ou empreendimento rural não excede quatro módulos fiscais; a mão de obra utilizada nas atividades econômicas desenvolvidas é predominantemente da própria família; a renda familiar é predominantemente originada dessas atividades; e o estabelecimento ou empreendimento é dirigido pela família. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm>. Acesso em: 30 set de 2009.

agropecuários. Na Região Sul do país, estão localizados 19% desses estabelecimentos. Na Tabela 1 é demonstrado um panorama dos estabelecimentos e valor total da produção dos itens relacionados com o objeto de estudo no país.

Tabela 1 – Estabelecimentos e valor total da produção, por especialização

Classes de atividade	Estabelecimentos e valor total da produção, por especialização					
	Total		Diversificado		Especializado	
	Estabelecimentos	Valor (R\$)	Estabelecimentos	Valor (R\$)	Estabelecimentos	Valor (R\$)
Cultivo de hortaliças, legumes e outros produtos da horticultura	194 204	4 321 824 811	48 851	431 494 521	145 353	3 890 329 290
Cultivo de laranja	34 200	4 326 853 170	6 380	313 235 710	27 820	4 013 617 460
Cultivo de uva	15 259	1 108 549 600	3 339	121 266 569	11 920	987 283 031
Cultivo de frutas da lavoura permanente, exceto laranja e uva	179 257	8 802 590 597	50 083	731 502 434	129 174	8 071 088 164

Fonte: IBGE (2006). Elaborada pela autora.

Conforme enfatiza a Tabela 1, o número de estabelecimentos envolvidos com a fruticultura (228.716) excede os estabelecimentos dedicados ao cultivo de hortaliças e legumes (194.204). No setor produtivo, deve-se considerar ainda a diversidade existente em todo território nacional e, especialmente no Rio Grande do Sul. Esta diversificação se refere tanto à matriz produtiva quanto aos aspectos socioeconômicos (Schneider et al, 2009);(Kageyama, 2008). Neste sentido, aspectos desde a ocupação e formação do estado influenciaram o processo de diferenciação econômica do espaço rural e dos agricultores (Neumann, 2004). A configuração resultante remonta ao fato de que atualmente a maior parte da produção de olerícolas está vinculada à região de imigração italiana, na Serra Gaúcha e na Região Metropolitana. Portanto, regiões que possuem o aspecto logístico mais facilitado em termos de escoamento da produção já que estão

próximas ao grande centro consumidor. Mesmo considerando essa concentração, a produção de FLV é encontrada como atividade relevante nas diversas regiões do Estado¹⁷, variando conforme as características dos estabelecimentos¹⁸, aspectos culturais, econômicos e produtivos intrínsecos da cultura agrícola.

Como características comuns de todos os agricultores do país podem ser ressaltadas o baixo grau de escolaridade de agricultores familiares e não familiares (80% dos produtores agropecuários são analfabetos ou não concluíram ensino fundamental), a falta de assistência técnica, o baixo uso de irrigação (apenas 6,3% dos agricultores familiares e não familiares utilizam algum tipo de irrigação) e o fato de a maioria dos estabelecimentos agropecuários no país (familiares e não familiares) utilizarem agrotóxicos sem orientação técnica (56,3%)(IBGE, 2006). Esses aspectos salientados repercutem, em certa medida, na baixa produtividade, na falta de padronização e na pouca competitividade da agricultura familiar brasileira, o que pode afetar a inserção e/ou manutenção desse segmento nesses novos arranjos organizacionais¹⁹.

Guanzioli (2001) salienta que, mesmo sob adversidades, a agricultura familiar tem capacidade de adaptação a ambientes em rápidas transformações, assim como, a mobilidade de integrar-se com mercados em emergência. Nesse sentido, esses novos arranjos que estão sendo formados em circuitos locais representam uma possibilidade de inserção (ou manutenção) no mercado pelos agricultores familiares.

Para Wilkinson (2003), a valorização da agricultura familiar como estratégia de mercado exige tanto uma reinvenção de tradições, como a adoção de práticas novas, na medida em que essas tradições agora tenham como aval um exigente consumidor urbano. Para o autor, é nesse momento histórico que a grande distribuição, através das redes de supermercados, também pode ser considerada *nicho*, começando a atuar nesses mercados, exemplificada pela “Ethical Trade Initiative” na Inglaterra e no programa “Caras do Brasil” do Grupo Pão de Açúcar no Brasil.

¹⁷As regiões podem ser consultadas em Coelho, Frizzo e Marcondes (2010).

¹⁸Mais informações consultar a Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul (FEE).

¹⁹Os principais entraves e desafios do ‘novo’ sistema de distribuição, coordenados pelas redes de varejo, suas exigências em padronização e qualidade, incluindo discussões sobre subordinação e possível exclusão desse segmento são exaltadas em Wilkinson (2008).

Nessa discussão que cerca as redes de varejo e as relações estabelecidas com o elo inicial, ou seja, o produtor, destaca-se o fato de que, ao exercer a coordenação dos fluxos econômicos, comerciais e logísticos, as empresas conseqüentemente reteriam a maior parte do valor agregado ao longo da cadeia, restringindo, inclusive, as possibilidades de inserção econômica mais profunda de outras regiões ou produtores (Martinelli e Camargo, 2003). Para Martinelli e Camargo (2003), no que diz respeito ao plano institucional e contratual entre empresas e seus fornecedores, constata-se a elevação das exigências das grandes organizações varejistas no que tange ao aspecto produtivo, ou seja, nas especificações não só da produção em relação aos insumos tecnológicos e químicos, como também nas condições de transporte, armazenagem, etc. Assim, os autores salientam que no plano da distribuição final, o que se observa é um processo de seleção crescente em relação a seus fornecedores, tornando-se aptos a participar da nova dinâmica somente os que puderem cumprir as exigências das grandes redes, especialmente, no que diz respeito aos seguintes aspectos:

- 1) Oferta regular ao longo do ano e numa escala padronizada de qualidade, aparência, sabor, reduzindo os efeitos da sazonalidade;
- 2) Oferta de serviços adequados de empacotamento, acondicionamento, câmaras de amadurecimento e diferenciação de embalagens;
- 3) Capacidade de gerir um sistema de transporte e logística adequados às necessidades das políticas de estocagem e de pedidos das redes varejistas.

Percebe-se que a conjunção das tendências de exigência em termos de mercados consumidores, das práticas das redes varejistas e das particularidades da produção e distribuição de FLV, incluindo a perecibilidade e sazonalidade, obriga que os fornecedores, além das capacidades produtivas e tecnológicas, cumpram certas operações num curto prazo de tempo, o que acaba incentivando mudanças na cadeia produtiva, sobretudo no sentido da coordenação vertical.

Esse processo de encadeamento pode gerar um efeito dinâmico onde se instala, estruturando e/ou consolidando atividades produtivas e um processo de geração de trabalho e renda, fortalecendo a economia local. Contudo, o efeito desses arranjos ainda não é plenamente conhecido, o que confere importância empírica a este estudo. Assim, procura-se perceber em que sentido as estratégias adotadas nesses arranjos interferem na lógica produtiva da agricultura familiar, ou

seja, se as estratégias adotadas pelas organizações varejistas vão no sentido da concertação com a agricultura familiar, da contratualização, da integração ou, ao mesmo tempo, da redução da participação da agricultura familiar para a produção de FL

3 BASE CONCEITUAL DA PESQUISA

No presente capítulo, são apresentados os aportes teóricos centrais que abrangem o tema proposto na tese. Primeiramente, são delineadas as contribuições da Nova Economia Institucional e da Economia dos Custos de Transação como suporte para a interpretação das estruturas de governança estabelecidas. Logo a seguir, são esboçadas as metodologias de análise e ferramentas utilizadas para o gerenciamento do sistema agroindustrial. Primeiramente, sob uma perspectiva vertical, aborda-se a Gestão da Cadeia de Suprimentos e, numa perspectiva complementar num viés mais horizontal, a perspectiva intraorganizacional e suas estratégias como forma de obter vantagens competitivas. Ao final, é esquematizada uma síntese das abordagens utilizadas como forma de compreender a gestão das cadeias de suprimentos das empresas.

3.1 A Nova Economia Institucional e a Economia dos Custos de Transação

A partir de ponderações sobre a teoria da firma neoclássica, focada especialmente no modo interno de funcionamento das firmas e dos mercados e, notadamente, nos custos de produção como forma de obter o máximo de lucros, Coase (1937) oferece a base na qual a percepção da firma começa a mudar de forma significativa, através da melhor compreensão da relação das firmas com o mundo real. Ao compreender que os mercados e mesmo a organização da produção interna em uma firma apresentavam custos para seu funcionamento, solidifica-se a percepção acerca das formas alternativas de organização das firmas. Desta maneira, a firma pode operar com base nos custos comparativos entre a produção interna e/ou fazer a opção de produção via mercado, sendo que a opção a ser realizada pelos agentes econômicos para a escolha mais eficiente feita pela firma para coordenar a produção terá natureza contratual. Assim, a coordenação passa a ser vista como um fator fundamental para orientação dos agentes econômicos

quando o sistema de preços não é capaz, por si, de indicar o 'caminho' a ser percorrido.

Para Williamson (1989) que formalizou o modelo da Nova Economia Institucional, a NEI, embora não rompa totalmente com a economia neoclássica, pois ainda apresenta como conjectura a relação custo-benefício, avança teoricamente no sentido de considerar um número maior de elementos em sua análise. A concepção da importância das instituições na análise das firmas e suas influências são consideradas como ponto de partida nessa abordagem. Desde o entendimento de Coase (1937), ressaltando a lógica dos contratos existentes nas firmas como forma de coordenar eficientemente sua produção, aliado à importância das instituições para o funcionamento das organizações (na NEI), os estudos organizacionais iniciaram um processo que foca nos arranjos institucionais como forma de reger as transações econômicas. De acordo com Joskow (1995), a NEI compreende as bases teóricas da Economia dos Custos de Transação, fazendo referência a autores como Ronald Harry Coase e Oliver E. Williamson, assim como da Teoria da Organização Industrial, mencionando Jean Tirole e da Economia Institucional citando como referência Lance E. Davis e Douglass North.

Assim, a NEI aborda o papel das instituições sob dois enfoques diferentes: o macroanalítico (North, 1991) e o microanalítico (Williamson, 1989). No primeiro nível analítico, estão as macroinstituições, responsáveis por estabelecer as bases para as interações (e restrições) entre os seres humanos, definindo as 'regras do jogo', formais e informais. Já no segundo nível, estão as microinstituições, aquelas que regulam alguma transação específica. Para Zylbersztajn (2005), a operação das firmas, vista como arranjos institucionais, é pautada pelas instituições, o que confere a ligação entre as duas vertentes (micro e macro).

Contudo, a vertente micro parte da visão da firma como um nexo de contratos. Conforme Zylbersztajn (2005), os contratos surgem como estruturas de amparo às transações que visam controlar a variabilidade e mitigar riscos, aumentando o valor da transação ou de um conjunto de transações. Assim, os contratos passam a ter um papel central na 'estabilidade' das transações, considerando que as operações de mercado podem ter custos, sobretudo, oriundos de influências externas que desestabilizariam as transações e do comportamento dos agentes econômicos com característica dolosa.

Sob uma visão predominante microanalítica, a teoria da firma de base contratual (Coase, 1937) adotada nesse trabalho está centrada na Economia dos Custos de Transação (ECT), considerando as relevantes contribuições de Williamson (1989) e Zylbersztajn (1996). Para Williamson (1989), após uma renovação do interesse pelas instituições, desde os anos sessenta, a investigação nessa área tem adotado, como linha comum, a substituição do conceito de empresa como uma função de produção, pelo conceito da empresa enquanto estrutura de governança. Conforme Williamson (1989) a ECT, que é parte da tradição de pesquisa da NEI, concentra-se, especialmente, nas instituições econômicas do capitalismo, particularmente: as empresas; os mercados; e a contratação.

Segundo as contribuições de Williamson (1989), as instituições econômicas do capitalismo têm o propósito fundamental de economizar os custos de transação²⁰. Já o conceito de transação é definido por Williamson (1989) como a transformação de um bem ao longo de interfaces tecnologicamente separáveis, sendo a transação a unidade básica de análise, determinante na forma de organização.

Como características diferenciais do estudo de organização econômica, proposto por Williamson (op.cit), destaca-se o fato de a teoria estar ciente dos pressupostos comportamentais, introduzir a importância da especificidade dos ativos e considerar a empresa como uma estrutura de governança, definidas como o conjunto de regras que governam as transações. E mais:

La tesis subyacente que informa al estudio comparado los problemas de la organización económica es ésta: se economizan los costos de transacción asignando las transacciones (cuyos atributos difieren) a estructuras de gobernación (cuyas capacidades de adaptación y cuyos costos asociados difieren) en una forma analítica (WILLIAMSON, 1989. p. 28)

O autor ressalta que devemos dar atenção especial aos aspectos da organização (e não somente à tecnologia) e aos propósitos da eficiência (em oposição ao monopólio). Nesse sentido, ao apresentar um mapa cognitivo do

²⁰Os custos de transação são divididos em *ex ante* e em *ex post*. Os primeiros custos estão relacionados à redação, negociação e salvaguardas do acordo. Devido às lacunas que existirão, o documento será, via de regra, considerado incompleto, e as medidas de adaptação serão tomadas na medida em que surjam as contingências, conforme salienta Williamson (op.cit). Nos custos *ex post* estão incluídos os custos de má adaptação, quando as transações saem desalinhadas em relação ao contrato, os custos que são necessários pelas partes bilaterais para corrigir desvios de alinhamento *ex post*, os custos do estabelecimento e administração das estruturas de governança e, por fim, os custos para assegurar os compromissos.

contrato, Williamson (1989) destaca a ligação estreita da organização industrial enquanto campo de especialização que mais se associa a ECT, já que a organização industrial distingue adequadamente os propósitos do monopólio e da eficiência.

Considerando que as organizações vão formar arranjos de forma eficiente com o objetivo de reduzir custos de transação, o modelo de ECT tem como suporte as seguintes categorias de análise: os pressupostos comportamentais dos agentes (racionalidade limitada e oportunismo); os atributos das transações (especificidade de ativos, frequência e incerteza); e os fatores exógenos relacionados ao ambiente organizacional e ambiente institucional onde se insere a organização²¹.

3.1.1 Pressupostos comportamentais

A ECT sustenta que é impossível concentrar toda a ação de negociação pertinente à contratação somente *ex ante*. Isso se deve ao fato de existirem atributos comportamentais dos seres humanos que determinam algumas limitações. Esses pressupostos são a racionalidade limitada e o oportunismo.

A racionalidade limitada adotada na ECT parte das contribuições de Simon (1979), quando o autor afirma que os agentes econômicos são intencionalmente racionais, contudo, de forma limitada²². Para Williamson (1989) ao admitir-se que os agentes estão sujeitos a uma racionalidade limitada, a 'economização' poderá dar-se de duas formas: uma se ocupa dos processos de decisão e a outra compreende as estruturas de governança. O foco utilizado pela ECT está centrado na segunda forma analítica. Surge então uma questão central: quais estruturas de governança são mais eficazes e para quais tipos de transações?

Para responder essa questão, deve-se considerar também o segundo pressuposto comportamental adotado na ECT. A orientação dos indivíduos pelo

²¹As principais críticas à ECT referem-se ao excessivo foco na redução dos custos, a subestimação dos custos de transação dentro das organizações e ao fato de não ter em grande conta as relações sociais existentes nas transações econômicas.

²²Essa visão rompe com a visão da racionalidade ilimitada utilizada pela economia neoclássica.

interesse próprio pode ser em sua forma mais forte, o oportunismo. Conforme Williamson (1989), o oportunismo é entendido como a busca do interesse próprio com dolo. Isso inclui mentir, roubar e enganar. O oportunismo está relacionado com a assimetria de informações em uma transação, o que complica muito os problemas da transação econômica. Caso não houvesse o oportunismo, todo comprometimento poderia ser governado pelas regras gerais, pelas quais as partes se comportariam da forma que maximizasse o benefício comum. Dessa forma, as transações são organizadas para 'atenuar' a racionalidade limitada, ao mesmo tempo em que procura proteger os agentes econômicos dos perigos do oportunismo.

3.1.2 Dimensões das transações

A ECT alega que existem razões econômicas para organizar as transações de uma maneira específica. Essas dimensões que dão os contornos diferentes são a especificidade de ativos, a incerteza e a frequência.

A especificidade de ativos refere-se às inversões duráveis que se realizam em apoio a alguma transação particular, cujo custo de oportunidade é muito menor nos melhores usos alternativos²³. Para Williamson (1989), as transações apoiadas em inversões de ativos duráveis, específicos para certas transações, possuem um efeito impactante na estrutura de governança adotada. Dessa forma, quanto maior a especificidade de ativos, maior será a tendência de propriedade unificada. Pois, considerando que, quanto maior a especificidade de ativos, maior a perda associada a uma ação oportunista da parte do outro agente, logo, maiores serão os custos de transação. Contudo, é imprescindível salientar que a especificidade de ativos só assume importância em um contexto onde esteja presente a racionalidade limitada e o oportunismo, o que remete aos pressupostos comportamentais da teoria utilizada.

A incerteza tem uma importância relevante no entendimento dos problemas da ECT. Para Williamson (1989) essas perturbações têm diferentes origens. A fonte de incerteza primária estaria relacionada ao Estado, e a segunda estaria ligada à

²³Williamson (1989) destaca pelo menos quatro tipos de especificidades de ativos: Especificidade de sítio; Especificidade ativos físicos; Especificidade ativos humanos; Especificidade ativos dedicados.

falta de comunicação, sendo considerada como uma classe inocente ou não estratégica e, por fim, a terceira fonte de incerteza seria a estratégica, imputável ao oportunismo – incerteza comportamental. Nesse tipo de incerteza, nem o conhecimento dos detalhes particulares evita as surpresas.

Conforme o conjunto de transações que devam ser utilizadas, a proposição básica é que as estruturas de governança diferem em capacidade para responder as perturbações. Assim, a avaliação da tomada de decisão passa a ter um papel central na ECT.

A frequência com que as transações são realizadas completa as dimensões utilizadas como suporte na ECT. As estruturas especializadas possuem, normalmente, um grande custo, dessa forma, trata-se de saber se esses custos se justificam. Para tanto, considera-se que os custos de estruturas de governança especializada recuperam-se com maior facilidade em casos de transações grandes e recorrentes.

Williamson (1989) salienta que, em uma transação, ainda que ambas as partes tenham interesse em longo prazo em realizar adaptações para a maximização do benefício conjunto, cada um tem também interesse em se apropriar da maior parte dos ganhos em cada ocasião de adaptação. Essas adaptações podem conduzir a uma negociação custosa. Nesse sentido, há necessidade de estruturas de governança que atenuem o oportunismo e transmitam confiança.

3.1.3 Ambiente Institucional

As interações econômicas também são afetadas pelas macroinstituições pertencentes ao ambiente institucional. As regras que compõem o ambiente institucional podem ser formais e informais. Zylbersztajn (2005) salienta que a NEI inclui o papel das instituições que pautam o funcionamento dos sistemas, incluindo o aparato legal, as tradições e os costumes.

As regras formais têm como principais exemplos a constituição, as legislações complementares e o conjunto de políticas públicas que possuem o propósito de induzir determinadas ações nos principais agentes econômicos (Azevedo, 2000). Já as restrições informais não podem ser facilmente manipuladas, pois consistem em

valores, tabus, costumes, religiões, códigos de ética, laços étnicos e familiares, todos agindo sobre o comportamento dos agentes.

A concepção que cerca o ambiente institucional está muito relacionada com a Teoria Institucional. A perspectiva institucional (Carvalho, Vieira e Lopes, 1999; Scott, 1995) deixa para trás a concepção de um ambiente formado somente por recursos humanos, materiais e econômicos para destacar a presença de elementos culturais – valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais. Como decorrência desse processo, avança o aspecto que considera a concorrência para alcançar legitimidade institucional e aceitação do ambiente, em detrimento da concorrência por recursos e clientes. Ou seja,

A cultura é elevada a uma posição determinante na formação da realidade organizacional sob esta perspectiva que atribui a difusão de procedimentos quotidianos às influências interorganizacionais e à conformidade e persistência dos valores culturais, mais do que à função que, inicialmente, lhes havia sido designada (CARVALHO, VIEIRA E LOPES, 1999, p.5).

A perspectiva institucional induz, dessa forma, a uma ênfase nos elementos culturais, do mesmo modo que valoriza os aspectos sociais. Pelo exposto, observa-se que Carvalho, Vieira e Lopes (1999) concordam com Pfeffer e Salancik (1978) que um determinado contexto pode ser formador das práticas organizacionais. Contudo, Carvalho, Vieira e Lopes (1999) focam nos aspectos relacionados aos valores e mitos, ou seja, nos aspectos culturais, enquanto Pfeffer e Salancik (1978) têm sua análise mais concentrada nos elementos técnicos. Todavia, na procura de aceitação da empresa às normas e exigências impostas, as organizações estão sujeitas, também, aos condicionantes relacionados às organizações religiosas, políticas, científicas, sociais, econômicas, etc. Em suma, o ambiente institucional representa o envolvimento das questões de natureza informal e formal na determinação das ações empresariais.

3.1.4 Estruturas de governança: mercado, hierarquia e formas híbridas

De acordo com as ponderações de Williamson (2005), os agentes fazem uso de mecanismos apropriados para regular uma transação com o objetivo de reduzir

os custos de transação e em harmonia com as exigências do ambiente institucional. Esses 'mecanismos regulatórios' são descritos como estruturas de governança. Deste modo, Williamson (2005) salienta que com a finalidade de reduzir custos de elaboração e negociação de contratos, de mensuração e fiscalização da informação, de monitoramento do desempenho, e de organização das atividades, os agentes fazem uso de mecanismos de comercialização apropriados para efetuar uma determinada transação, também denominada na literatura econômica como estruturas de governança.

Entende-se que não existe uma estrutura de governança melhor que outra. As mesmas são adequadas às características da transação à qual estão relacionadas, ou seja, aos pressupostos comportamentais dos agentes e aos principais atributos das transações que condicionam os arranjos inter ou intraorganizacionais formados. Para Felte e Paulillo (2006) os mecanismos de governança são compreendidos como as oportunidades de ações dos agentes coletivos e individuais num contexto no qual a representação e a distribuição dos interesses e a busca dos recursos de poder são fundamentais. Esse contexto pode ser determinado por fatores de ordem política, tecnológica, cultural, etc.

Nos dois extremos de uma linha imaginária das estruturas de governança, situam-se o mercado e a hierarquia. Contudo, as formas localizadas mais ao centro (híbridas) dessa linha são o foco desse estudo. Para Williamson (1989), a estrutura de governança deve ser concebida como uma matriz institucional na qual a integridade da transação é determinada²⁴. Essa matriz é deliberada como o conjunto de regras, leis, contratos²⁵, normas formais e informais e condicionamentos internos

²⁴Como estruturas de governança, Azevedo (2000) destaca o mercado spot, contratos de suprimentos regular, contratos de longo prazo e a integração vertical. Somado a esses tipos, salienta-se ainda como estruturas de governança particulares as parceiras, redes verticais, redes horizontais, *joint venture's*, franquias, arranjos cooperativos e a coordenação vertical.

²⁵Zylbersztajn e Farina (1997) destacam que os contratos podem ser vistos como instrumentos destinados a permitir o acoplamento das partes, em um esforço de produção conjunta, embora ainda sujeito a problemas de gestão contratual. Os contratos são concebidos sob condições de racionalidade limitada, que, juntamente com a incompletude contratual representam os pressupostos básicos apresentados na literatura da ECT. Desta forma, os contratos incompletos são uma consequência da racionalidade limitada, sendo definido por situações onde a informação existe, mas não está acessível ou os custos de obter e processar as informações é demasiado elevado para preencher as lacunas contratuais. Sendo impossível elaborar contratos completos, as partes normalmente vivem com a existência de lacunas que, em caso de surgimento de litígios decorrentes da disputa sobre as rendas associadas à existência de ativos específicos, podem exigir de terceiros para lidar com os contratos. Considerando esta realidade, salientam que solução para o problema envolve o projeto de incentivos alinhando os interesses das cláusulas contratuais pelas partes, somado aos mecanismos de monitoração que permitam a todas as partes acesso a

às organizações que governam institucionalmente a transação. Ou seja, a matriz institucional também considera as diferentes características culturais e instituições que dão provimento em algum tipo de interação, afetando a transação.

Zylbersztajn (2005) considera que, na essência, a ECT analisa incentivos de eficiência com base nos arranjos institucionais, que podem ser tanto contratos formais, quanto as formas de coordenação informais, baseadas na reputação e laços sociais. Os contratos e as demais formas contratuais são definidos como uma forma de governança intermediária entre o mercado (agentes dispersos e sem investimentos específicos) e a hierarquia (onde as transações são internas).

Zylbersztajn (1996) salienta, em um estudo sobre os sistemas agroindustriais, que estes podem ser analisados como conjuntos de transações nas quais as estruturas de governança prevalentes são um resultado otimizado do alinhamento das características das transações e do ambiente institucional. Essa otimização, nesta análise, tem o mesmo significado da busca de eficiência presente na análise típica neoclássica, adicionando-se os custos de transação distintos de zero e o ambiente institucional não neutro. Essa proposição de cunho genérico reflete a aplicação direta da ECT tal como desenvolvida e sugerida por Williamson (1989) aos sistemas agroindustriais, permitindo a discussão de estratégias corporativas, dos desenhos contratuais e coordenação intra e inter-firmas.

Em suma, de acordo com as configurações estabelecidas para redução dos custos de transações, existem basicamente três tipos de estruturas que podem ser utilizadas pelos agentes econômicos nas transações: o mercado, a hierarquia e as estruturas híbridas. Exceto a primeira opção, os outros dois arranjos necessitam ser coordenados pelas organizações para que correspondam aos objetivos. A Figura 2 ilustra os atributos das transações, os pressupostos comportamentais e as estruturas de governança possíveis de serem adotadas.

informação relevante quando necessário e, finalmente, o desenho de mecanismos de execução para lidar com comportamentos oportunistas.

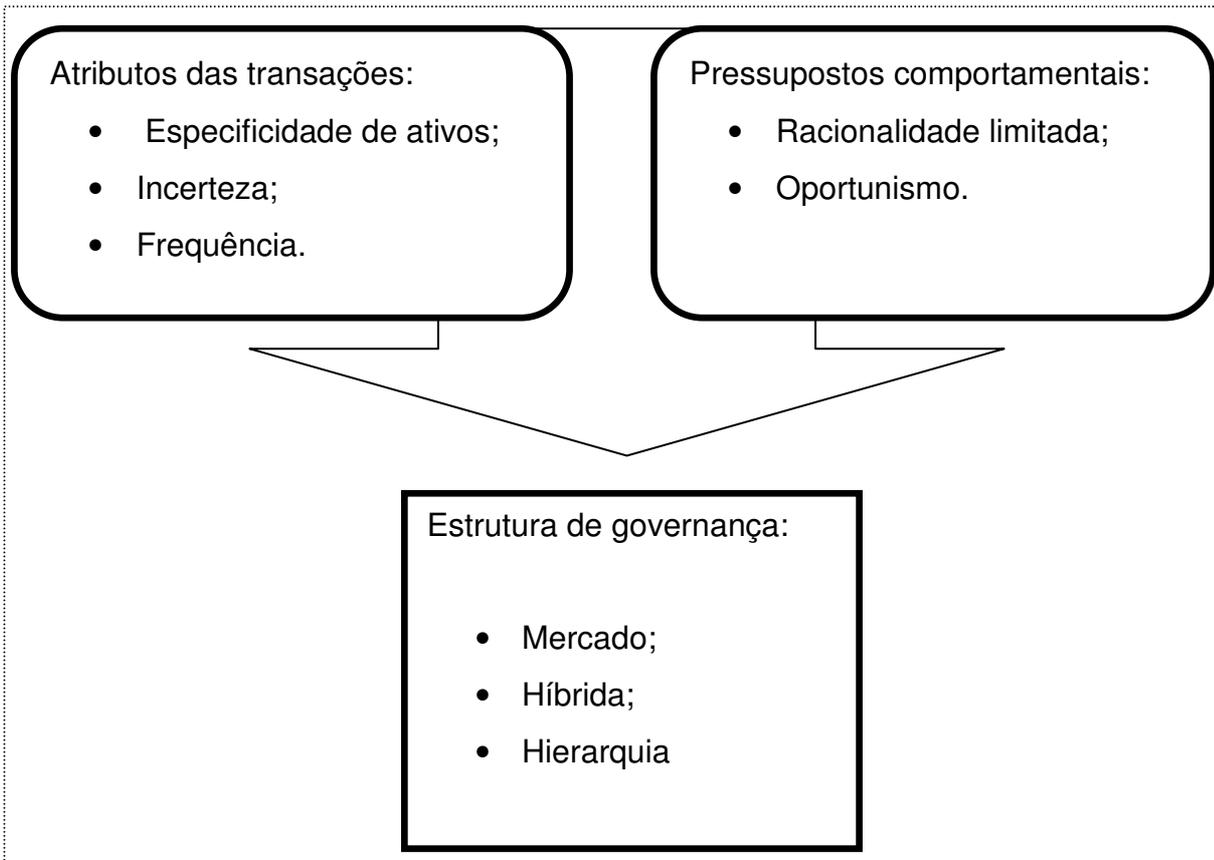


Figura 2 – Estruturas de governança, atributos das transações e pressupostos comportamentais.

Fonte: elaborado pela autora com base em Williamson (1989).

Para Pereira, Souza e Cário (2009), os diferentes arranjos, como mercado, hierarquia e relações contratuais (híbridos) são opções de governança disponibilizadas diante das características intrínsecas e extrínsecas a que estão submetidos os agentes. Assim, as transações via mercado são fundamentadas na lógica individual não cooperativa, enquanto a hierarquia internalizando as transações econômicas, subordina-as. Já as formas híbridas substituem o mercado, diante da especificidade de ativos e informação imperfeita, promovendo mecanismos de estímulo e controle de ações e de distribuição dos riscos de oportunismo. Dessa forma, a busca de melhor coordenação das interações no ambiente produtivo orienta a estruturação das formas institucionais na busca da redução dos custos e da incerteza.

3.1.5 Coordenação

“A coordenação não é característica intrínseca dos sistemas produtivos, mas sim, uma construção dos agentes econômicos.” (AZEVEDO, 2000, p. 35). Para esse autor, a caracterização da eficiência de um determinado sistema produtivo não depende somente de quão bem cada um dos seus segmentos desempenha suas funções e resolve seus problemas de produção. Assim, seguindo o raciocínio lógico da ECT, quanto mais apropriada for a coordenação entre os componentes do sistema, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação às transformações do ambiente e menos custosos serão os conflitos inerentes às relações ao longo do canal de distribuição, desde o fornecedor até o cliente.

Segundo Azevedo (2000), a coordenação só assume importância se a especificidade de ativos²⁶ for diferente de zero. Caso contrário, os custos de transação seriam negligenciáveis, não existindo necessidade de controle sobre a transação, sendo o mercado a forma organizacional mais eficiente. De uma forma simplificada, pondera-se que o autor argumenta que, para especificidade baixa, o mercado será sempre mais eficiente e, conforme for aumentando a especificidade dos ativos, aumentará a dependência entre as partes, o que requer a necessidade de controle, acarretando em aumento dos custos de governança proporcionalmente.

Contudo, existe ainda uma forte conexão dos custos de coordenação com os demais atributos e os pressupostos comportamentais adotados na ECT. A racionalidade limitada afeta, de forma significativa, as relações estabelecidas no momento em que pode restringir as informações necessárias a uma determinada transação, assim como o oportunismo, que requer que sejam realizadas salvaguardas para evitar sua manifestação. Já a incerteza, para Azevedo (2000) tende a aumentar os custos de uma forma híbrida no momento em que, de um lado, exige adaptações cooperativas, o que não acontece com o mercado (que estaria mais sujeito a atitudes oportunistas) e, de outro, faz com que os problemas impostos pelas contingências precisem de uma solução consensual (o que não acontece na forma hierárquica).

²⁶Variável chave utilizada no modelo de Williamson (1989).

De acordo com Zylbertszjn (1996), a coordenação de sistemas de agribusiness é definida como o resultado da ação de distintos mecanismos que permitem suprir as necessidades dos consumidores finais. Tal definição almeja englobar a 'coordenação' via mecanismo de preços, nos casos onde os mercados operam sem distorções e onde os custos de transação forem iguais a zero. Igualmente, permite a inserção de mecanismos contratuais e aspectos institucionais desenhados para dar suporte ao funcionamento e coordenação do sistema, quando este possuir custos de transação.

Pelo exposto, a coordenação assume proeminência nos estudos organizacionais conforme os atributos das transações e os pressupostos comportamentais a que estão submetidos os agentes econômicos. Assim, o cenário traçado, de acordo com esses elementos salientados pela ECT, é que será, via-de-regra, responsável pelo desenho da estrutura de governança e pela forma de coordenação mais adequada a cada situação.

Farina (1999) observa que a coordenação pode ser exercida por diferentes tipos de organizações, como o Estado, organizações corporativas, redes de cooperação, as quais representam diferentes tipos de incentivos que governam as atividades. Entretanto, é necessário ressaltar a existência de uma organização líder desse processo, que define os objetivos e os padrões a serem seguidos. Para tanto, a coordenação do sistema possui duas dimensões: (a) considera os incentivos alocados aos agentes para obter os resultados desejados; (b) realiza o monitoramento dos agentes que supostamente desempenharão determinada tarefa²⁷.

Pondé (2000) ressalta que as estruturas correspondem a formas institucionais particulares, as quais diferem em termos de mecanismo de monitoramento, incentivo e controle de comportamentos, com capacidades diferentes em termos de flexibilidade e adaptabilidade. Batalha e Silva (1999) salientam que a necessidade de dar respostas mais rápidas às oportunidades de negócios tem relação direta com a capacidade de coordenação entre as atividades de produção e distribuição desempenhadas pelas empresas ao longo de uma cadeia de produção. Nesse

²⁷Ainda que a Teoria da Agência trate das duas dimensões, nesta análise, a consideração das transações em bases relacionais é admitida como sendo mais apropriada do que o desenho ótimo das estruturas de incentivo, tal como tratado pela literatura de agência.

sentido, algumas metodologias e ferramentas vêm sendo construídas, nas quais se destaca a Gestão da Cadeia de Suprimento e a perspectiva da formação de Redes.

3.2 Gerenciamento do sistema agroindustrial: metodologias de análise e ferramentas

Antes de aprofundar as metodologias de análise que serão adotadas como referência, algumas observações sobre os trabalhos seminais utilizados para a análise do sistema agroindustrial são pertinentes. Desde Goldberg (1968), com o desenvolvimento do conceito de Commodity System Approach, até os trabalhos da escola francesa, através da noção de *Filière*, as perspectivas de análise possuem pontos de convergência. Entre eles, destacam-se: a visão sistêmica, eliminando a segmentação entre os setores; o corte vertical utilizado para fazer a leitura do sistema econômico (embora com diferentes pontos de referência²⁸); a noção de sucessão de etapas, desde o insumo até o produto acabado; e, por fim, o destaque ao dinamismo do sistema e à tentativa de análise prospectiva.

Entretanto, dois aspectos fundamentais elucidados pelo ponto de vista da escola francesa e também pelos pesquisadores de Harvard merecem destaque. Estes se referem ao caráter mesoanalítico e sistêmico ao longo de uma cadeia. Para Batalha e Silva (2007, p.17), a mesoanálise pode ser definida como sendo "...a análise estrutural e funcional dos subsistemas e de sua interdependência dentro de um sistema integrado". Essa definição remete à segunda característica fundamental na qual está alicerçada a noção de encadeamento, o enfoque sistêmico.

A mesoanálise foi a 'forma' encontrada para completar um vácuo que se formou entre duas teorias econômicas. A microeconomia, preocupada essencialmente com as unidades individuais e que utiliza a visão das partes para explicar e compreender o todo e a macroeconomia, que parte das macroinstituições para explanar o modo como se apresentam as unidades.

²⁸A escola francesa parte sua análise do produto final acabado, perfeitamente identificável ao consumidor final e segue em ordem reversa até a matéria-prima que lhe originou. A abordagem americana tem privilegiado, como ponto inicial da cadeia, uma matéria-prima específica. Essa diferença é relevante na medida em que determina o espaço de análise.

A visão sistêmica implícita nessas abordagens pressupõe a participação coordenada de produtores, agroindústrias, distribuidores e demais organizações envolvidas na produção e distribuição de alimentos e insumos (Batalha e Silva, 2007). A noção de enfoque sistêmico assegura que o sistema evolui no espaço e no tempo, criando um viés de mobilidade em resposta às mudanças internas e externas. O sistema é definido por Batalha e Silva (2007) como um conjunto formado de elementos em interação, caracterizando-se pelas seguintes condições: estar inserido num meio ambiente; cumprir ou exercer uma função, ser dotado de uma estrutura e evoluir no tempo; ter objetivos definidos. E essas categorias imperativas a um sistema são perfeitamente compatíveis com a noção de cadeia produtiva²⁹.

Batalha e Scramim (1999) salientam que, na perspectiva sistêmica, a competitividade empresarial exige eficiência interna e interorganizacional. A eficiência interorganizacional está relacionada, sobretudo, a sistemas de comunicação e coordenação de atividades inter-firmas numa cadeia de produção agroindustrial. No entanto, conforme afirmam Batalha e Scramim (1999), emerge a necessidade de ferramentas gerenciais que permitam operacionalizar ações conjuntas que aumentem o nível de coordenação de uma cadeia.

Nesse contexto, dois conceitos emergem na literatura: Supply Chain Management ou Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) e o de Redes de empresas (Batalha e Scramim,1999). Conforme Batalha e Scramim (1999), o estabelecimento de redes de empresas pode ser uma ferramenta preciosa na

²⁹O conceito de cadeia é originado da noção de *filiière*. Na década de sessenta, os estudos industriais na escola francesa consolidaram um novo conceito que traria consigo uma metodologia de análise, muito pertinente às questões relativas ao sistema agroindustrial: *filiière*. Para Morvan (1984), este conceito refere-se a uma sequência de operações que leva a produção de um determinado bem de consumo, desde a transformação de uma matéria-prima agrícola até um produto final perfeitamente reconhecido pelos consumidores. Morvan (1984) ressalta que as relações entre os agentes envolvidos na produção são interdependentes, assim como complementares, fazendo referência à noção de encadeamento. Os elos que compõem essa 'corrente' são os agentes econômicos que estão relacionados de alguma forma. Para Batalha e Silva (2007), a noção de *filiière* pode ser segmentada de jusante a montante, em três macrosssegmentos, nem sempre facilmente identificáveis e podendo variar segundo o tipo de produto e o objetivo da análise. São eles: comercialização, industrialização e produção de matéria-prima. Sem desconsiderar a relevância dos demais agentes econômicos, essa visão relacionada à noção de *filiière* confere importância significativa as condicionantes impostas pelo consumidor final, que são considerados elementos-chave no encadeamento, norteadores, inclusive, de mudanças na dinâmica do sistema como um todo. Contudo, a noção de cadeia é excessivamente abrangente, e as suas definições têm, por vezes, natureza subjetiva. Além disso, a pouca operacionalidade do conceito acaba não conseguindo auxiliar quando os esforços estão centrados no planejamento das ações interorganizacionais.

melhoria da competitividade de uma cadeia produtiva como um todo. E mais, o conceito de redes:

... pode expandir o conceito de cadeia de produção, dada as tendências de agregação de valor aos produtos agroindustriais que redundam em produtos cada vez mais complexos e que colocam em questão a “linearidade” das cadeias agroindustriais bem como seu poder analítico em tratar da problemática estrutural e gerencial das mesmas (BATALHA E SCRAMIM,1999, p. 34).

Para Batalha e Scramim (1999), a abordagem em termos de redes de empresas é considerada, inclusive, como mais apropriada para estudos relacionados ao agronegócio. Porém, o conceito de GCS pressupõe a integração de todas as atividades da cadeia mediante melhoria no relacionamento entre os diversos elos, organizações de diferentes tipos interagindo em busca da construção de vantagens competitivas para a cadeia como um todo. Nesse sentido, a cadeia de suprimentos deve ser vista como uma rede de empresas independentes que agem em sintonia, de forma a criar valor para o usuário final através da distribuição de produtos, conforme destacam Batalha e Scramim (1999). Essa observação dos autores remete à complementaridade dos conceitos que serão abordados.

3.2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS)

Após o desenvolvimento dos trabalhos seminais (Noção de Commodity System Approach e Noção de *Filière*) e de uma série de outros aportes posteriores relacionados aos principais conceitos e às metodologias de análise utilizadas nos estudos agroindustriais³⁰, emergiu a necessidade de elaboração de ferramentas capazes de auxiliar na coordenação entre as atividades de produção e de distribuição como forma de dar respostas mais rápidas aos negócios. Essa demanda está inserida em um contexto que exige atenção das organizações, não só internamente, mas, sobretudo, no estreitamento das relações entre as organizações, já que suas fronteiras estão cada vez mais permeáveis. Bertaglia (2009) salienta que as empresas necessitam estar cada vez mais voltadas para os clientes, basearem-

³⁰ Ver Arbage (2004).

se em conhecimento e em informação, investindo em processos colaborativos, gerando soluções próprias ou em conjunto com outras organizações.

Borrás e Toledo (2006) argumentam que o conceito de cadeia de suprimento teve sua origem na logística³¹, onde inicialmente a ênfase era dada à facilitação da movimentação de materiais e coordenação da demanda entre fornecedor e cliente³². Entretanto, para Borrás e Toledo (2006), o conceito de gestão da cadeia de suprimentos está relacionando-se cada dia mais fortemente a outros conceitos como parcerias, alianças estratégicas e outras relações cooperativas entre os membros da cadeia de suprimento, resultando em aumento da ênfase dada aos fatores transacionais nela presentes.

Conforme Pires (2010), existem diversas definições de GCS, praticamente todas complementares e concebidas sob a perspectiva de seus autores. O autor afirma que a GCS é claramente multifuncional e abrange interesses de diversas áreas tradicionais das empresas. Assim, Pires (2010) considera a GCS como uma área contemporânea que, obviamente, tem mais de uma origem, citando pelos menos quatro vertentes: GCS como uma expressão de gestão da produção – sendo vista como uma expansão natural e necessária da gestão da produção e de materiais para além dos limites físicos da empresa; GCS como uma expansão da logística – parte da necessidade de muitos profissionais da área da logística expandir seu campo de atuação, conhecendo melhor a GCS como um todo para poder realizar os processos logísticos de forma efetiva e adequada; GCS como uma expansão do marketing – em função de identificação das necessidades do mercado e de desdobramento e passagem dessas demandas para a área de produção; GCS como uma expansão de compras – nesta perspectiva, a GCS pode ser entendida como uma expansão natural da área de compras, uma vez que cresce significativamente o volume de material comprado pelas empresas. Mesmo que Tan (2000) pondere que não existe ainda uma definição categoricamente consensual da GCS e suas atividades, destaca-se que a proposta central dessa noção está

³¹Segundo o Council of Supply Chain Management Professionals, logística é definida como o processo de planejar, implementar e controlar, de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de bens, serviços e informação, relacionada, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender as necessidades dos clientes. Fonte: <<http://www.csmp.com>>. Acesso em: dez de 2010.

³²Borrás e Toledo (2006) realizam uma ótima pesquisa conceitual evolutiva das definições de cadeia de suprimentos, com seus respectivos autores e as diferentes escolas: escola de percepção da cadeia funcional; escola da interligação/logística; escola da informação; escola da integração/processo.

relacionada ao fato de que, através do compartilhamento de informação e do planejamento conjunto entre os agentes, pode-se aumentar a eficiência ao longo do canal de distribuição (Bowersox et al, 1996). A questão chave pode ser considerada a melhoria dos relacionamentos entre os agentes como forma de aumentar a competitividade através da criação de uma sintonia entre os elos.

Batalha e Scramim (1999) ressaltam duas escolas do pensamento que procuram definir o conceito de GCS: Escola da Informação e Escola da Integração/Processos. A primeira argumenta que o fluxo de informações deve ser considerado a espinha dorsal da GCS, devendo incluir todos os membros da cadeia, e ser bidirecional. A segunda escola resalta que a integração entre as áreas funcionais da cadeia de suprimento conduz a um sistema definido com um conjunto de processos que busca melhorar o desempenho global. Entretanto, essas escolas podem ser vistas através de um viés complementar. Nesse sentido, as decisões de integração são livres para explorar configurações alternativas para a cadeia de suprimentos.

Simchi-Levi, Kaminski, Simchi-Levi (2004) ressaltam que o GCS é composto por um conjunto de abordagens utilizadas para integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns. A concepção dos autores está focada na produção e distribuição de mercadorias na hora certa e no tempo esperado, com a finalidade de reduzir custos globais do sistema através da criação de uma estratégia conjunta, através do planejamento, do compartilhamento de informações, da divisão de recompensas e da compatibilidade das filosofias.

Considera-se que o aporte trazido por essa metodologia amplia a visão da gestão logística, estendendo para todos os processos envolvidos, desde o estágio de matéria-prima até o consumidor final. Assim, a compreensão desenvolve-se para além do sistema de gestão de custos e das ferramentas de otimização logística, compreendendo que existem outras informações gerenciais que se fazem necessárias dentro do novo ambiente competitivo. Essas informações referem-se ao gerenciamento da cadeia de suprimentos como um todo, passando a existir um fluxo bidirecional de produtos e informações relacionado tanto às operações gerenciais como operacionais.

Para Arbage (2004), a cadeia de suprimentos, de forma geral, pode ser caracterizada por três fluxos entre os agentes: fluxo de produtos; fluxo de recursos; e fluxo de informações. O fluxo de produtos procura atender, da melhor forma, a

necessidade dos consumidores. O fluxo de recursos faz o caminho inverso, estando relacionado com a contrapartida monetária paga pelos produtos ou serviços. Já o fluxo de informações possui como característica ser bidirecional.

Ilustrando a complexidade envolta numa cadeia de suprimentos, Ballou (2004) apresenta um esquema do que ele chama de escopo da cadeia de suprimento moderna. Neste esquema apresentado na Figura 3, o autor demonstra que, além dos fornecedores e clientes diretos de uma empresa, a cadeia possui os fornecedores dos fornecedores imediatos e os clientes dos clientes imediatos, chegando às fontes de matéria-prima e aos consumidores finais.

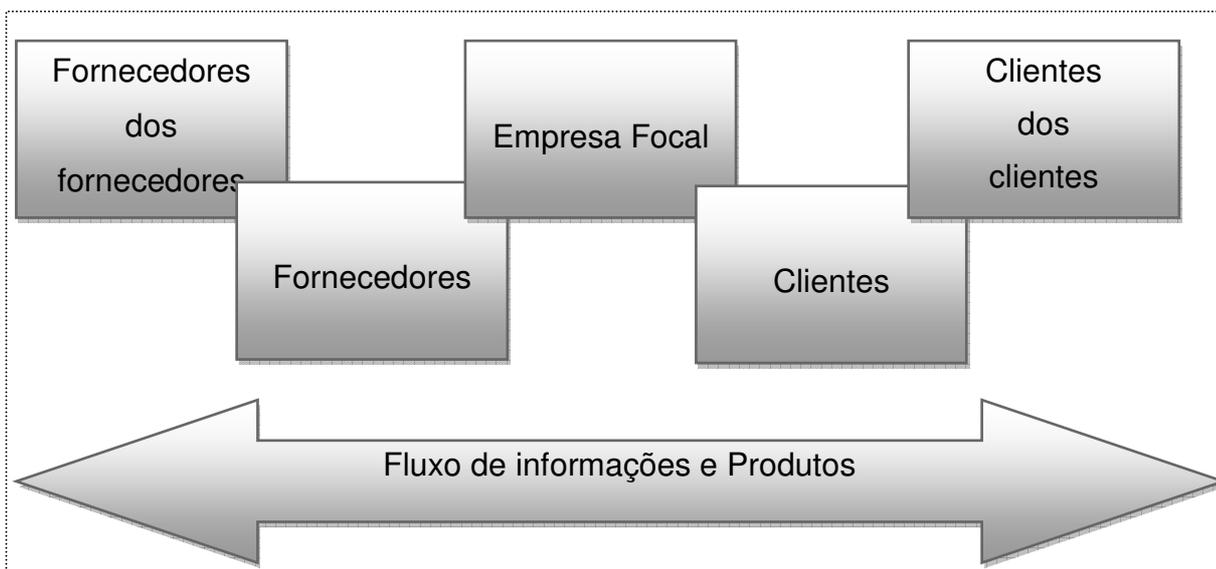


Figura 3 – Escopo da cadeia de suprimento moderna.
Fonte: adaptado de Ballou (2004).

Usualmente, observa-se nos estudos que o fluxo de produtos segue somente na direção dos consumidores finais, enquanto a informação é bidirecional. Contudo, conforme ilustrado no esquema de Ballou (2004), os produtos também podem ter direção reversa (como no caso da logística reversa: produtos vencidos, estragados ou defeituosos). Disso, verifica-se que esses dois fluxos não são independentes, exigindo sintonia em toda cadeia.

Aumentando a complexidade da análise, pode-se salientar que a estrutura da cadeia de suprimentos também compreende a cadeia interna de abastecimento, incluindo os fluxos de produtos e informações, conforme destaca a Figura 4

(Lambert, Cooper e Pagh, 1998). Mentzer et al (2001) também destaca que a gestão interna é essencial para o sucesso do processo mais geral de gerenciamento, salientando a importância da coordenação sistêmica e estratégica das tradicionais funções de negócios dentro de uma empresa em particular e ao longo de toda cadeia de suprimentos, com a finalidade de qualificar o desempenho no longo prazo das empresas individualmente e da cadeia de suprimentos como um todo.

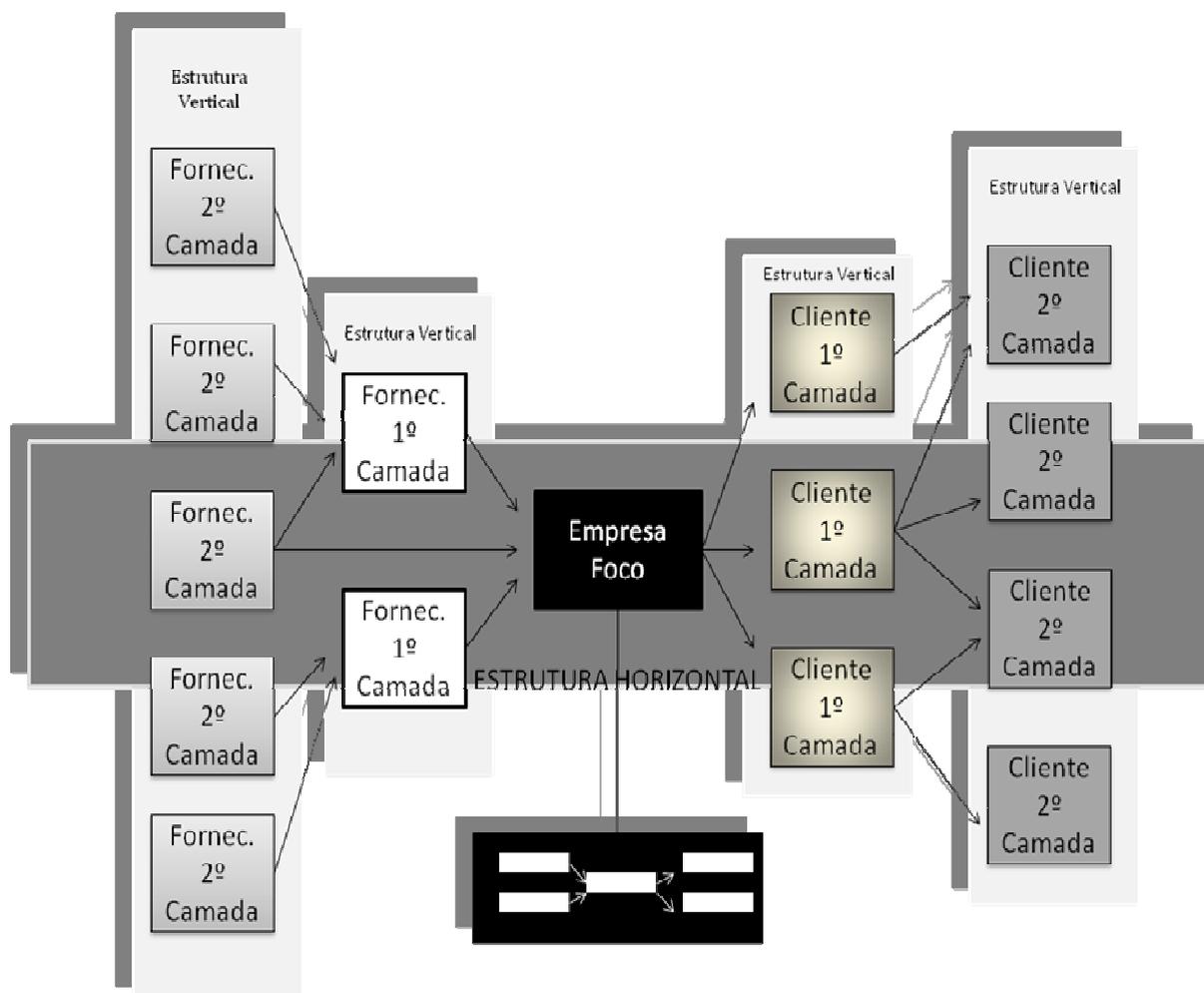


Figura 4 – Dimensões estruturais da cadeia de suprimento.
Fonte: adaptado de Lambert, Cooper e Pagh, 1998.

Conforme se observa na Figura 4, os autores identificam três dimensões estruturais na cadeia de suprimentos: uma estrutura horizontal, definida pelo número

de níveis; uma estrutura vertical, caracterizando o número de empresas em cada nível; e, por fim, a posição da empresa foco.

Como ponto relevante na GCS destaca-se a necessidade de haver sintonia entre o fluxo de informações e a coordenação ao longo de toda cadeia de suprimentos. Se a informação for distorcida ou insuficiente, os esforços de coordenação podem ser prejudicados, considerando que a sinergia necessária não será atingida, impedindo que as engrenagens dos elos se encaixem perfeitamente. Esse atrito, no longo prazo, poderá comprometer o funcionamento do sistema.

Outra contribuição significativa, obtida através da utilização dessa metodologia, no ambiente competitivo, está relacionada à criação de uma cadeia de valor, onde a competição entre as empresas ultrapassa o nível empresarial, atingindo um patamar menos tangível, ligado aos relacionamentos obtidos, mais difíceis de serem imitados. Ou seja, a competição ultrapassa o nível de empresas, atingindo o plano de valores. Beth et al (2008), destaca que os desafios para o GCS não são fáceis. Os autores salientam que pessoas e relacionamentos estão na ordem do dia nesta pauta contemporânea. Para Beth et al (2008) a criação de alianças eficazes entre empresas é um assunto complicado porque, historicamente, os gerentes de compra são recompensados por espremerem seus fornecedores a fim de obter os menores preços possíveis (uma prática que não favorece o cultivo de um relacionamento de longo prazo). Enfatizam ainda que relacionamentos internos podem ser ainda mais difíceis de gerenciar, já que existem muitos 'silos' funcionais que atrapalham a comunicação e a eficiência. Entretanto, realçam que as melhores empresas estão começando a fazer uma triagem, separando os fornecedores que fornecem 'commodities' dos fornecedores preferenciais com os quais mantêm um bom relacionamento daqueles fornecedores estratégicos com que elas formam alianças. A partir dessa separação, as empresas gerenciam a base de suprimentos por meio de métricas, processos, pessoas e mentalidades diferentes.

Uma característica importante de ser lembrada nesse processo é de ordem prática: a escolha dos parceiros adequados. Para que haja sinergia, é necessário que exista uma congruência dos objetivos e das distintas competências existentes dentro da cadeia. Além dos fluxos de informações eficientes, as 'regras do jogo' através da adoção de estruturas de governança adequadas devem ser bem definidas, como forma de evitar comportamentos oportunistas e outras fontes de incerteza.

Por fim, compete destacar o caráter inovador da ‘filosofia gerencial’ ou ‘conjunto de processos gerenciais’, elementos descritos por Mentzer et al (2001) como definições categóricas pertinentes à GCS. Svensson (2002) corrobora neste sentido ao afirmar que a GCS está na infância e que ainda existe uma série de desafios a serem enfrentados tanto pelo ambiente acadêmico como pelo empresarial.

Como o recorte utilizado nessa pesquisa são as organizações varejistas cabe ainda considerar que a forma de se estruturar organizacionalmente (em redes) é relevante na GCS, conforme pauta o item 3.2.2 apresentado a seguir.

3.2.2 O fenômeno da formação de redes – Uma análise complementar

No varejo de alimentos, verifica-se que muitas organizações participam de uma rede – caracterizada por um conjunto de elos identificáveis e competitivamente relevantes entre mais de duas empresas (Hitt, 2003). Essa interação entre os atores propiciada pela rede acaba definindo arranjos particulares, capazes de influenciar nos processos e decisões estratégicas das organizações individuais. A compreensão da relevância da estratégia de redes em ambientes competitivos e suas implicações para os demais elos de uma cadeia exigem uma análise das suas características e distintas configurações.

Para Hitt (2003), o principal objetivo da rede é que as empresas utilizem seus recursos e capacidades para reduzir custos. Assim, ele verificou que muitas empresas colaboram entre si para competir de maneira bem sucedida num segmento, assim como para aumentar o desenvolvimento tecnológico e reduzir a incerteza. Dessa forma, a utilização de estratégias cooperativas está se tornando uma fonte importante de vantagem competitiva, muitas vezes, aliando competidores de forma cooperativa³³.

Através de outro olhar, Feltre e Paulillo (2006) e Dowding (1995) relatam que a interdependência que se estabelece entre os atores da rede, pautada na busca de recursos de poder e na representação dos interesses, manifesta-se através das

³³Surgiu desse contexto o termo “coopetição” que se refere à fusão das palavras “cooperação” e “competição”.

características de seus membros, das quais se destacam: conhecimento/informação – caracterizada pela centralidade das operações; legitimidade – dada pela intensidade de interação; habilidade direta e indireta para mudanças e busca de outros incentivos estruturais – caracterizada pelas regras de interação e grau de envolvimento ou capacidade de inserção (respectivamente).

As ponderações de Feltre e Paulillo (2006) são relevantes na medida em que alertam para o fato de que nos elementos: conhecimento e informação, a interdependência é elevada, já que depende de cada ator (internamente nas redes de varejo), seus critérios, modo de apreciação e rotinas setoriais a que se submetem, remetendo a uma forma de inserção específica de cada rede. A inserção se dará, com base no seu interesse e nos recursos disponíveis.

A legitimidade (para além de definir a reputação, dada pela aprovação pública das ações de atores privados) promove o reconhecimento de que no interior da rede as ações são autênticas. Já as habilidades diretas e indiretas dos atores de uma mesma rede potencializam sua forma de inserção, de negociação e, conseqüentemente, de influência na realização de uma ação qualquer. Feltre e Paulillo (2006) avaliam pertinentemente que as ações dos agentes sob a égide de uma rede atendem a um propósito maior, definido pela própria rede, mas que está em consonância com o ambiente institucional mais amplo. A citação a seguir corrobora neste sentido:

Considerando-se que os atores tomam suas decisões a partir de seus recursos de poder e interesses, a abordagem de redes faz menção às ações estratégicas pregadas pela linha da escolha racional, em que os atores têm um conjunto de gostos e preferências políticas fixadas/determinadas e buscam maximizar o alcance dessas preferências por meio dos recursos de poder, que correspondem ao controle de cada ator sobre os recursos constitucionais, jurídicos, financeiros, organizacionais, políticos e de informação (FELTRE e PAULILLO, 2006, p. 114).

Para além do enfoque estratégico, verificam-se outras relevantes abordagens teóricas no estudo de redes. Oliver e Ebers (1998) contribuem apresentando como principais correntes teóricas, utilizadas como suporte nos estudos sobre redes interorganizacionais, a economia industrial, a teoria da dependência de recursos, a teoria das redes sociais, a teoria marxista, a teoria dos custos de transação, a teoria evolucionária, a teoria contingencial, a teoria institucional, entre outras.

Assim, as diferentes contribuições dessas perspectivas sobre a formação de redes possibilitam compreensões complementares e, algumas vezes, concorrentes. Contudo, conforme salienta Balestrin (2005), geralmente a formação da rede é motivada pela pressão de múltiplos fatores como, por exemplo, a necessidade de compartilhar recursos, buscar legitimidade, possibilitar exercer influência, aumentar a competitividade, etc. Dessa forma, utilizar somente uma perspectiva teórica limitaria o entendimento da formação e dinamicidade da rede, o que simplificaria o entendimento da complexidade do fenômeno (Balestrin, 2005).

Realizadas essas observações, salienta-se um estudo de Oliver (1990) no qual o autor constata os principais elementos que levam as organizações a estabelecerem relações interorganizacionais. Para Oliver (1990) existem seis dimensões contingenciais determinantes que levam à formação das redes: necessidade; assimetria; reciprocidade; eficiência; estabilidade; legitimidade. Essas dimensões estão sintetizadas no Quadro 3.

Contingência	Características
Necessidade	Os recursos escassos forçam as organizações a estabelecer ligações com outras organizações.
Assimetria	Existe necessidade de estabelecer elos, mas uma organização exerce poder/dominação/controle sobre outra.
Reciprocidade	Os agentes estabelecem ligação baseados na cooperação, colaboração e coordenação na busca de objetivos comuns.
Eficiência	Busca melhorar o desempenho organizacional através de vantagem econômica.
Estabilidade	A incerteza causada pelo ambiente (recursos escassos e falta de conhecimento) leva ao estabelecimento de rede para aumentar a estabilidade.
Legitimidade	O ambiente institucional impõe condições em que as organizações necessitam justificar suas ações.

Quadro 3 – Dimensões determinantes na formação de redes.

Fonte: elaborado pela autora com base em Oliver (1990).

Com base nessas contingências, Oliver (1990) explica o porquê de as organizações se arranjam em rede. Um elemento a ser destacado refere-se ao

fato de que, para a formação desses arranjos intra e inter organizacionais, essas contingências podem ocorrer simultaneamente, influenciando mutuamente nas características da rede e nos demais arranjos institucionais que podem vir a ser formados.

Entre os motivos alertados por Nohria e Eccles (1992) para a efervescência do debate em torno do tema Redes, destaca-se a nova competição existente no ambiente organizacional. Para os autores, se o velho modelo de organização era a grande firma hierarquizada, o novo modelo é a rede de inter-relações laterais e intra e inter-empresas. Dessa forma, os autores destacam que a noção de rede, para os estudos organizacionais e seus respectivos comportamentos, está relacionada às relações sociais que são estabelecidas entre os agentes, à concepção que o ambiente de uma organização deve ser visto como interligado a outras organizações, ao fato de que, muitas vezes, as ações dos atores das organizações podem ser melhor analisadas por suas relações dentro da rede e, ainda, afirmam que as redes condicionam e são condicionadas pelas ações de seus integrantes.

Considerando que as redes aparecem sob diversas configurações, conforme os objetivos de seus membros e suas dimensões estruturais de formalização de poder, Balestrin e Verschoore (2008) salientam um modelo conceitual de redes que possui quatro vértices sobre os quais as redes podem estar estruturadas: hierarquia, cooperação, contrato e convivência. Dessa forma, de acordo com as características que possuir cada rede, poderá ser verificado um tipo particular de arranjo demonstrando que existem distintas possibilidades de redes. Diante do exposto, ressalta-se que a gestão da rede é o elo que permite integrar a estrutura e a estratégia das empresas associadas, e, por conseguinte, os resultados esperados do arranjo formado, conforme alertam Balestrin e Verschoore (2008).

3.3 As Estratégias competitivas e as organizações

Após a percepção dos teóricos organizacionais acerca da importância do ambiente em que as empresas estão situadas, especialmente depois da década de 60, ampliou-se o debate no que concerne à questão da estratégia numa atmosfera

de negócios competitiva. Para Porter (1989), a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável, em um ambiente em que a concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas. Assim, a estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência.

Em sua obra, Porter (1989) desenvolve a metodologia contida em *Estratégia Competitiva* de uma indústria como ponto de partida. E sua colaboração é particularmente importante nessa pesquisa, porque auxilia na compreensão da busca pelas organizações em criar e sustentar uma vantagem competitiva, através da implementação das estratégias genéricas. A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor³⁴ que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. Porter sugere que, a partir da concepção da indústria e da análise do comportamento do concorrente, as empresas podem criar meios de traduzir essa compreensão em uma vantagem competitiva. O autor descreve que existem dois tipos básicos de vantagem competitiva (liderança em custos e diferenciação) que, combinados com o escopo de atividades para as quais a empresa procura obtê-los, levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média: liderança em custo, diferenciação e enfoque. A proposição é que cada uma das estratégias genéricas envolve um caminho essencialmente diferente para a vantagem competitiva, combinando a escolha sobre o tipo de vantagem buscada com o escopo do alvo estratégico onde ela deva ser alcançada. Para tanto, a empresa deverá fazer uma escolha sobre qual o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro da qual irá alcançá-la.

Até recentemente, a compreensão da vantagem competitiva e da competitividade era baseada, sobretudo, nas posições fortes contra os desafios externos, maximização das competências essenciais e minimização das debilidades internas. Ou seja, a competição entre as firmas era o foco.

Porter (1989) afirma que os gerentes, frequentemente não consideram ou subestimam a probabilidade de que mudanças radicais ou descontínuas possam alterar, significativamente, a sua estrutura ou a vantagem competitiva de uma

³⁴Para Porter, o valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço alto.

empresa. Contudo, salienta que a incerteza tem aumentado muito nos últimos anos, em decorrência de fatores como os preços flutuantes da matéria-prima, oscilações nos mercados financeiros, desregulamentação, revolução eletrônica e o crescimento da concorrência internacional. Para o autor, as fontes de incerteza são numerosas e se originam da própria indústria ou do seu meio ambiente mais amplo.

Considerando esse cenário descrito por Porter (1989) e utilizando uma visão que procura ir além do planejamento individual das empresas como método estratégico, Hitt (2003) ressalta que as empresas têm buscado ganhar vantagem competitiva através da cooperação. Isso acontece quando as empresas descobrem maneiras de combinar seus recursos e capacidades com os de outras empresas, com o objetivo de criar competências que os concorrentes consideram difíceis de entender e/ou imitar. Essa nova dinâmica surge como resposta às intensas e rápidas transformações presenciadas, relativas à economia, à tecnologia e à globalização das relações comerciais e culturais.

3.4 Síntese

O sistema alimentar moderno tem se caracterizado por relações cada vez mais complexas. Além das dimensões intraorganizacionais as empresas estão inseridas num sistema interligado, com interdependências tanto em nível de relações verticais quanto numa perspectiva mais horizontalizada, através da formação de redes em organizações similares. Neste contexto econômico, a gestão da cadeia de suprimentos (adotada como nível de análise neste estudo) constitui-se em um conjunto de relações de compra e venda de ativos, cujos elos, devidamente conectados produzem pares distintos, mas complementares de um produto ou serviço, que almeja suprir as necessidades de um consumidor final, conforme salienta Furlanetto (2002).

Visando contribuir para o aprofundamento teórico e empírico a cerca desse tema, o presente estudo tem como principal questão de pesquisa descobrir as motivações que levam as redes regionais de varejo a escolher a estrutura de governança que vai determinar a gestão da cadeia de suprimentos de FLV.

O objetivo desta pesquisa é verificar o que condiciona a adoção das estruturas de governança na formação e gestão das cadeias de suprimentos das redes regionais de varejo de FLV. Para tanto, identificar quais são as estruturas de governança que donimam a cadeia de suprimentos, assim como verificar as variáveis determinantes, examinar os diferentes mecanismos de coordenação estabelecidos nas cadeias de suprimentos das redes de FLV estudadas e identificar os fatores apontados pelos elos como determinantes de sucesso são considerados aspectos auxiliares na compreensão da questão central proposta.

Neste sentido, utiliza-se como arcabouço teórico os pressupostos da Nova Economia Institucional e da Economia dos Custos de Transação. Acredita-se que esses elementos são essenciais na determinação da governança adotada. Por outro lado, é imprescindível ponderar que podem existir outros elementos interferindo nas estruturas eleitas, incluindo aí as configurações particulares de cada rede, as definições estratégicas, táticas e operacionais e a necessidade de atender o cliente de forma satisfatória, tal como preconizam as modernas ferramentas de gestão da cadeia de suprimentos.

Considera-se que a própria gestão da cadeia de suprimentos, através do planejamento, do compartilhamento de informações, da seleção de fornecedores, da formalização dos relacionamentos que dá sustentação à cadeia de suprimentos leva a instalação de um sistema dinâmico, podendo se alterar conforme os relacionamentos que são estabelecidos ao longo de tempo.

Em suma, as proposições teóricas dizem respeito a três eixos centrais: as diferentes estruturas de governança são estabelecidas com vistas a reduzir os custos de transação – NEI/ECT (Williamson, 1989; Zylbersztajn, 1996); as organizações estabelecem estruturas de governança particulares porque o contexto dos arranjos organizacionais na qual estão inseridas condiciona sua opção – perspectiva estratégica (Porter, 1989; Batalha e Scramim, 1999; Hitt, 2003; Feltre e Paulillo, 2006); o interesse em atender às necessidades dos consumidores determina as estratégias utilizadas para gestão dos canais de distribuição, o que caracteriza as estruturas de governança adotadas – GCS (Batalha e Silva, 2007; Borrás e Toledo, 2006; Pires, 2010; Lambert, Cooper e Pagh, 1998). A contribuição teórica aportada refere-se para além da identificação da contribuição de cada perspectiva em particular a verificação de possíveis pontos de congruência que possam explicar o comportamento das organizações.

Como contribuição empírica, menciona-se o fato da constatação das implicações desses arranjos para o setor produtivo. Isso porque a identificação dos relacionamentos estabelecidos, as diferentes exigências feitas pelas empresas, as dificuldades no suprimento, etc. servirão como base para traçar um panorama das tendências para este setor.

Portanto, como forma de apreender quais motivações levam às estruturas de governança existentes na cadeia de suprimentos de FLV das redes regionais de varejo no estado do Rio Grande do Sul e quais as implicações para o setor produtivo, propõem-se uma abordagem a partir das perspectivas teóricas esquematizadas na Figura 5.

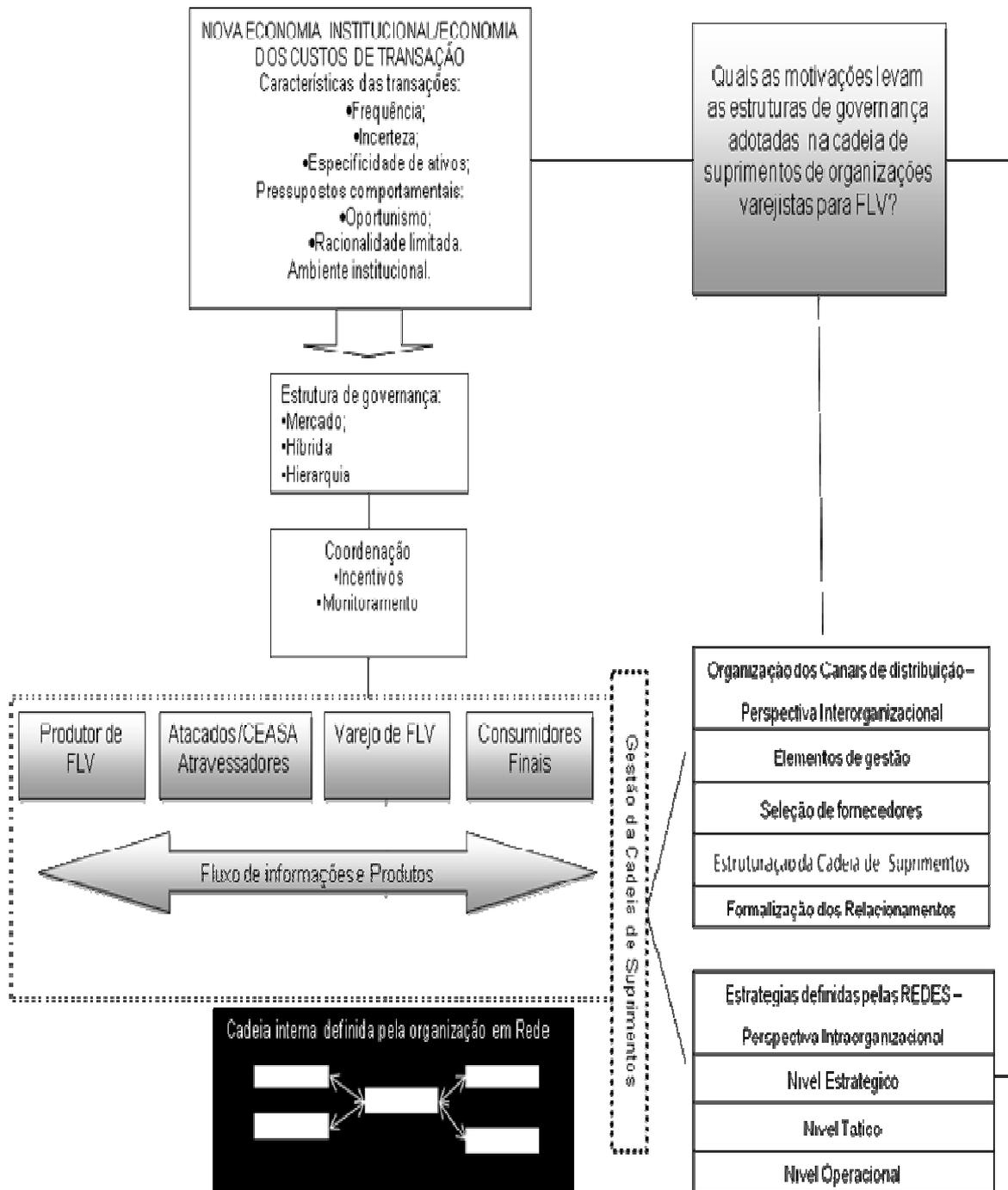


Figura 5 – Síntese da Problemática Teórica

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada no desenvolvimento dessa pesquisa procura ser coerente com as exigências requeridas pelas ciências sociais. Neste tipo de pesquisa, não se tem o controle sobre os fenômenos estudados, tampouco pode-se desconsiderar o contexto onde estão inseridos, sob pena de criar um vácuo entre o objeto estudado, os conceitos utilizados e a realidade.

Embora se saiba que não existe uma fórmula ideal ou única a ser utilizada nas ciências sociais, a opção metodológica feita para esta investigação é o Estudo de Caso. O propósito do uso dessa forma de pesquisa está relacionado ao reconhecimento que o estudo de caso tem tido, sobretudo, na análise da complexidade dos fenômenos organizacionais. Segundo Yin (2001), o estudo de caso contribui de forma inigualável para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e até mesmo econômicos.

Nesse sentido, o fenômeno estudado refere-se às estruturas de governança estabelecidas pelas redes de varejo de FLV. Todavia, a verificação das motivações que levam às configurações hoje existentes e que acabam atribuindo os contornos das diferentes formas de coordenação da cadeia de suprimentos de FLV pode ser elencada como a principal questão de pesquisa.

4.1 Definindo o Estudo de Caso

Para Yin (2001), uma aceção importante a ser feita com relação ao estudo de caso é a de que o mesmo é oportuno quando se investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto no qual ele está ocorrendo. Especialmente, quando o fenômeno e o contexto da vida real não possuem os limites claramente definidos.

Dessa forma, procura-se perceber o mosaico de realidades que se configuram nas formas de governança adotadas nas cadeias de suprimentos de FLV

das organizações varejistas estudadas. Verificar-se-á, ainda, de que forma as estruturas utilizadas interferem no elo inicial da cadeia: os produtores.

Contudo, na comunidade científica, por um longo período de tempo, a importância da estratégia de pesquisa baseada no estudo de caso foi negligenciada. A crítica baseava-se, sobretudo, no fato de que esse tipo de pesquisa era caracterizado pela carência de precisão, deficiência na objetividade e falta de rigidez científica. Uma questão delicada e historicamente relacionada ao estudo de caso está ligada também à suposta fragilidade desse como forma de sustentação para possíveis generalizações científicas. Corroborando para a desmistificação disso, Yin (2001) assevera que, da mesma maneira, outros métodos, como os experimentos, só são generalizáveis às proposições teóricas e não a populações ou universos.

Existe ainda uma inadequada rotulação relacionada ao estudo de caso. Esta se refere a uma visão hierárquica dentro da escolha da estratégia de pesquisa de acordo com a fase em que a mesma se encontra. Considerando as fases de pesquisa exploratória, descritiva e explanatória, Yin (2001) afirma que aprendeu-se a acreditar erroneamente que os estudos de caso deveriam ser utilizados durante a fase exploratória de uma investigação, que, para a fase descritiva, o mais adequado seria usar os levantamentos de dados e as pesquisas históricas. E, por fim, que a forma mais adequada de viabilizar a fase explanatória seria lançar mão dos experimentos. Todavia, as pesquisas podem utilizar cada estratégia (estudo de caso; levantamento de dados; pesquisas históricas; análise de arquivos; experimentos) com os três desígnios (exploratório, descritivo ou explanatório). Dessa forma, Yin (2001) salienta que o que influencia a adoção das estratégias são basicamente o tipo de questão de pesquisa proposto, a extensão do controle que o pesquisador pode ter sobre os eventos comportamentais e o grau de enfoque de acontecimentos históricos versus acontecimentos contemporâneos.

4.2 Alcance da pesquisa

Alguns autores, num esforço de agrupar as pesquisas sociais em objetivos semelhantes, desenvolveram o que se pode denominar como níveis de pesquisa (Tripodi, Fellin, Meyer, 1975; Gil, 2006). Para tanto, cita-se Gil (2006) que aponta

três níveis de pesquisa: pesquisas exploratórias, pesquisas descritivas e pesquisas explicativas.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, podendo proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. As pesquisas com caráter descritivo procuram descrever as características de uma população ou de um determinado fenômeno, ou estabelecer relações entre as variáveis. Algumas pesquisas deste segundo tipo podem, inclusive, determinar a natureza dessa relação entre as variáveis. O que pode aproximá-la da explicativa. Por fim, segundo Gil (2006), as pesquisas explicativas buscam identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, almejando um conhecimento aprofundado da realidade, explicando as razões, o porquê das coisas.

Pode-se tomar como base, ainda, a categorização para os tipos de questão representados pela série: 'quem', 'o quê', 'onde', 'como' e 'por que' propostos por Yin (2001). De acordo com Yin (2001), quando o tema de pesquisa tem que atender questões do tipo "como" e "por que" que são, por excelência, mais explanatórias, é provável que o estudo de caso, pesquisas históricas e experimentos sejam as estratégias mais adequadas. Já se a questão da pesquisa está relacionada ao "o que", temos duas possibilidades: se a questão 'o quê' tem um caráter exploratório, podem-se empregar quaisquer das cinco estratégias anteriormente mencionadas; se a questão 'o quê' estiver relacionada, por exemplo, a 'quanto' ou 'quantos', é mais favorável o uso das estratégias de levantamento de dados ou de análise de arquivo.

O método estudo de caso pode enquadrar-se em quaisquer dos três níveis de análise propostos, ou, até mesmo, englobar mais de um. Gil (2006) ressalta que o estudo de caso vem sendo empregado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, principalmente, porque permite que sejam exploradas situações da vida real cujos limites não estejam claramente definidos; possibilita que seja descrita uma situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e, ainda, explica as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas, em que só os levantamentos ou experimentos não seriam capazes de atender.

O estudo de caso vai ao encontro dos objetivos propostos nesta pesquisa justamente por atender os questionamentos propostos, entre eles, destaca-se: o que condiciona as estruturas governanças estabelecidas na cadeia de suprimentos de

FLV? Por que a cadeia de suprimentos de FLV tem distintos contornos? Portanto, por abranger tanto as questões 'o quê' em que pode-se utilizar qualquer estratégia, como 'por que' que instiga o uso, principalmente, dos estudos de caso, esta pesquisa poderia ter um caráter tanto exploratório, quanto explanatório. Então, pode ser considerada como explicativa, pois procura compreender como e por que se organizou um fenômeno contemporâneo, sobre o qual não temos nenhum controle, à luz das correntes teóricas utilizadas.

Apesar disso, esta pesquisa assume caráter também exploratório. Ela procura descobrir, primeiramente, como se estruturam as cadeias de suprimentos das empresas, identificando quais as formas de governança adotadas nas organizações regionais estudadas.

4.3 Proposições de estudo

Considerando que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, Gil (2006) salienta que delimitar as proposições da pesquisa é uma tarefa decisiva para o êxito na condução da mesma. Isso se deve ao fato de que cada proposição pode indicar a atenção que deve-se destinar a alguma coisa que deve ser examinada dentro do escopo do estudo, evitando que haja desperdício de tempo e dispersão em relação aos objetivos propostos. Yin (2001) observa que o estabelecimento de proposições subsidia a escolha das informações relevantes que deverão ser coletadas. Nessa perspectiva, sugere-se três proposições centrais:

- a) As estruturas de governança são estabelecidas com vistas a reduzir os custos de transação, baseados, sobretudo, na especificidade de ativos, na frequência e nas incertezas;
- b) As organizações adotam estruturas de governança particulares porque o contexto dos arranjos em rede onde estão inseridas condiciona sua opção;
- c) O interesse em atender as necessidades dos consumidores determina as estratégias utilizadas no gerenciamento da cadeia de suprimentos.

O Quadro 4 é um resumo do esquema teórico no qual estão inseridas as proposições e as respectivas informações coletadas. São enfocados os aspectos

mais relevantes, considerando a amplitude de elementos que podem surgir numa seara tão ricamente construída como uma cadeia de suprimentos.

Proposições	Suporte teórico	Questões relevantes
As estruturas de governança são estabelecidas com vistas a reduzir os custos de transação.	Nova Economia Institucional (Williamson, 1989; Zylbersztajn, 1996)	Quais são os custos de transação considerados como relevantes na opção pela estrutura de governança?
As organizações estabelecem estruturas de governança particulares porque o contexto dos arranjos organizacionais condiciona sua opção.		Quais são as características das organizações varejistas que são capazes de influenciar na escolha das estruturas de governança?
O interesse em atender as necessidades dos consumidores determina as estratégias utilizadas na gestão da cadeia de suprimentos.	Gestão da Cadeia de Suprimentos – (Batalha e Scramim, 1999; Borrás e Toledo, 2006; Pires, 2010; Lambert, Cooper e Pagh, 1998)	De que forma o desejo em atender as necessidades dos consumidores afeta a organização da cadeia de suprimentos?

Quadro 4 – Proposições, suporte teórico e informações relevantes coletadas.

Cabe destacar que o suporte teórico central está alicerçado na NEI e na GCS (conforme destaca o Quadro 4). Todavia, para compreender a adoção das estruturas de governança estabelecidas, esta pesquisa considera também relevante as particularidades dos arranjos em rede adotadas pelas empresas varejistas estudadas e suas respectivas estratégias genéricas (Porter, 1989; Batalha e Scramim, 1999; Hitt, 2003; Feltre e Paulillo, 2006). Realizadas estas ponderações, a seguir, apresentar-se-á o tipo de pesquisa, o nível de análise e a unidade de análise adotadas que subsidiaram a coleta de informações anteriormente descritas. Essas informações, juntamente com o aporte teórico utilizado, constituíram a base na qual as proposições são corroboradas ou refutadas.

4.4 Tipo de pesquisa e nível de análise

Conforme a matriz proposta por Yin (2001), existem quatro tipos de projetos de estudo de caso, de acordo com o número de casos estudados (único ou múltiplos) e o número correspondente de unidades de análise (unitárias ou múltiplas). O presente estudo se enquadra no terceiro tipo. Dessa forma, a pesquisa é do Tipo 3, pois possui casos múltiplos e a unidade de análise adotada é somente uma. Ou seja, pode ser apreciada como holística. Conforme Yin (2001), o projeto holístico é vantajoso quando não é possível identificar nenhuma subunidade lógica ou quando a teoria em questão subjacente ao estudo de caso é ela própria de natureza holística.

Com relação à opção feita pelo estudo de casos múltiplos, é necessário ressaltar que cada caso escolhido nessa pesquisa serviu para um propósito específico dentro do escopo global da pesquisa. Para Yin (2001), os casos selecionados para este tipo de estudo devem atender a pelo menos um dos seguintes requisitos: (a) prever resultados semelhantes (uma replicação literal); (b) produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma replicação teórica). Esta investigação se enquadra tanto no primeiro requisito, quanto no segundo, visto que a pesquisa procura analisar como se organiza a cadeia e quais as motivações que levam às configurações de gestão, ponderando sobre possíveis replicações literais que possam ocorrer nos casos analisados. Assim, Yin (2001, p.69) enfatiza que “...se alguns dos casos empíricos não funcionarem como previam as teorias analisadas, poderemos sugerir alguma mudança na teoria.”

Definido o método de pesquisa (estudo de caso) e o tipo de pesquisa (tipo 3), torna-se necessário salientar ainda o nível de análise e a unidade de análise adotada. O nível de análise proposto neste estudo é a cadeia de suprimentos das organizações que coordenam as estruturas de governança adotadas na cadeia produtiva de FLV, enquanto a unidade de análise básica é a transação.

Nesse sentido, as redes de varejo estudadas foram eleitas com o propósito de englobar casos que contemplem as distintas formas organizacionais para o suprimento de FLV, incluindo toda a complexidade de agentes da cadeia produtiva de FLV (compra direta de agricultores, compra na CEASA, compras em atacados regionais e locais, verticalização da produção, etc.). Contudo, numa tentativa de

analisar em particular as motivações para a adoção das estruturas de governança adotadas dentro das cadeias de suprimentos de FLV, foram privilegiadas empresas de portes comparáveis, localizadas em ambientes institucionais semelhantes.

4.5 Seleção dos casos

A seleção dos casos e a posterior coleta dos dados é um momento crucial na condução da pesquisa. Considerando que um dos principais desafios que o estudo de caso proporciona é a interação entre as questões teóricas e os dados coletados e devido à contextualização e o aprofundamento exigido nesta metodologia, os casos não devem ser aleatoriamente escolhidos. Esse processo pode ser favorecido da experiência do pesquisador. Porém, um fator muito importante é a capacidade de o pesquisador se proteger de procedimentos potencialmente tendenciosos, estando sempre atento a provas contraditórias (Yin, 2001).

Sabe-se que a 'eficiência' de um estudo de caso não é medida pelo número de casos estudados, e o objetivo na seleção dos casos não é o da amostragem ou avaliação da incidência dos fenômenos (Yin, 2001). O estudo em questão procura tratar tanto do fenômeno, quanto o contexto, indicando a complexidade que está envolta num estudo desse tipo. O que inviabilizaria, por exemplo, uma avaliação estatística das variáveis relevantes. Nesse sentido, a determinação do número de casos é uma tarefa delicada, pois além de exigir um esforço teórico no sentido de avaliar a necessidade de replicações, também está condicionada por fatores de ordem prática, como disponibilidade das organizações em colaborar na pesquisa, recursos financeiros e tempo necessário.

Dado que o varejo brasileiro de alimentos possui cerca de 66% de médios e pequenos estabelecimentos³⁵, esta pesquisa utilizou três organizações varejistas regionais que apresentam um porte médio. A relevância dos varejos regionais para este estudo também se dá pelo motivo de que na maior parte dos municípios do interior do estado são o tipo de varejo mais frequente, representando um volume muito significativo em termos de vendas e aquisição de FLV e, por consequência,

³⁵ABRAS (2010).

um canal mais próximo das unidades produtivas locais. A definição de cada rede em particular se deu considerando a relevância da rede no recorte geográfico utilizado (buscou-se eleger as maiores empresas regionais) e com base nos contatos pessoais que a autora possuía.

Como forma de compreender a dinâmica que existe nas regiões localizadas fora do eixo produtor (Mesorregião Nordeste/Serra Gaúcha – Região Metropolitana), as distintas formas que as empresas utilizam para manter seu suprimento regular a longas distâncias e seus desafios de organização, o contexto das mesorregiões Centro Ocidental Rio-grandense, Centro Oriental Rio-grandense, Noroeste Rio-grandense, Sudoeste Rio-grandense e Sudeste Rio-grandense foram privilegiados neste estudo através da escolha de três empresas regionais presentes em diferentes municípios destas regiões³⁶. A Figura 6 demonstra graficamente a distribuição geográfica das regiões abrangidas pelo estudo.

³⁶Mesorregiões geográficas definidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística/2009. Fonte: Fundação Economia e Estatística. Disponível em: <<http://mapas.fee.tche.br>>. Acesso em: setembro de 2011.

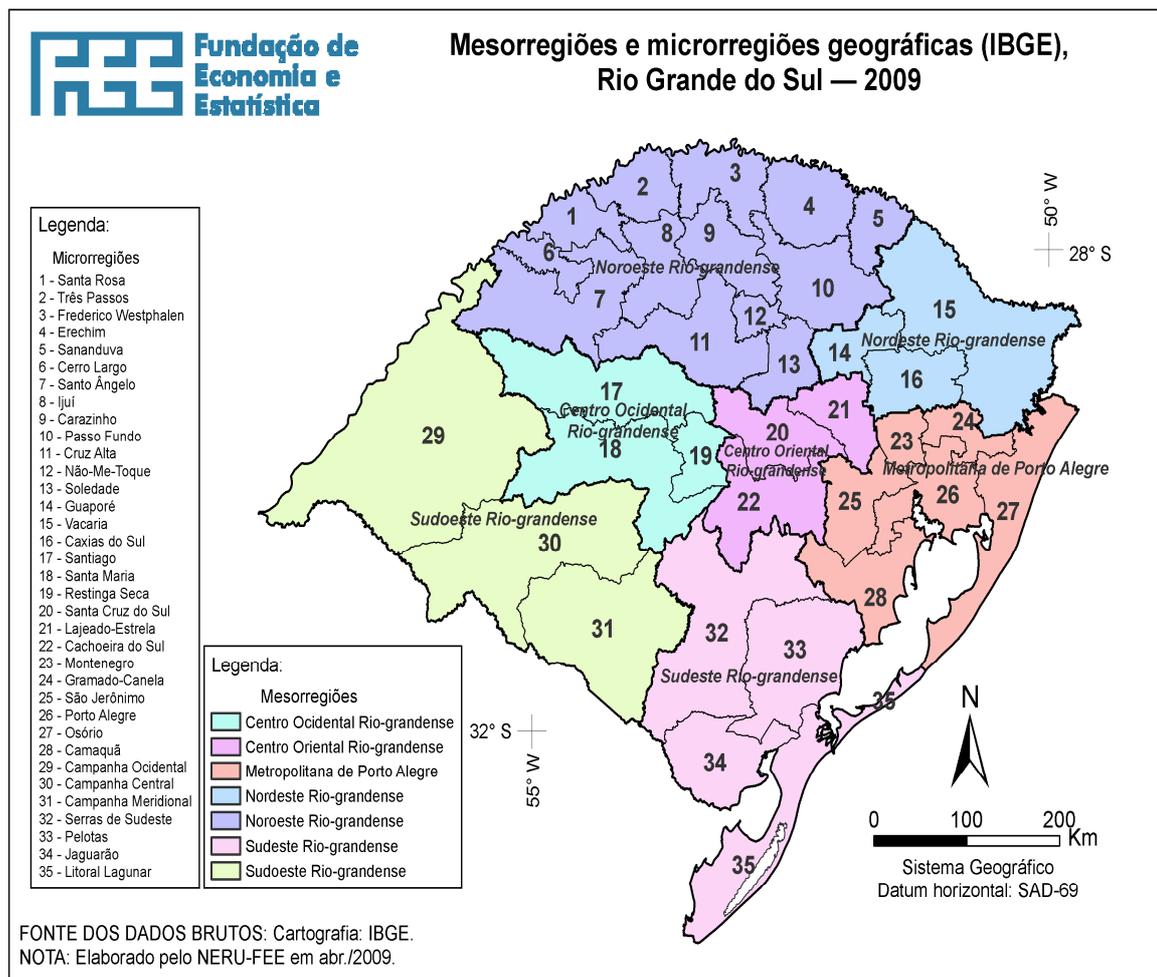


Figura 6 – Mesorregiões do Estado do Rio Grande do Sul.

Fonte: Fundação Economia e Estatística. Disponível em: < <http://mapas.fee.tche.br> >.

Conforme ilustra o mapa apresentado na Figura 6 das sete mesorregiões sugeridas pelo IBGE, cinco mesorregiões foram incluídas por este estudo, abrangendo grande parte do território estadual. Após a seleção das regiões e a escolha das redes que foram analisadas e os respectivos fornecedores se deu com base na experiência da pesquisadora e através dos informantes das próprias redes. Desta maneira, como forma de compreender melhor os relacionamentos e as implicações para o setor produtivo, buscou-se que para cada rede se obtivesse pelo menos dois fornecedores, incluindo agricultores e atravessadores. Foram selecionados quatro casos referentes a produtores de olerícolas que transacionam diretamente com as organizações varejistas escolhidas e dois casos de fornecedores estabelecidos na CEASA/POA. De forma complementar realizou-se uma entrevista com a representante da ASSPHCERRGS – Associação de

produtores de Hortigranjeiros da CEASA do Rio Grande do Sul. A Figura 7 demonstra esquematicamente os casos estudados.

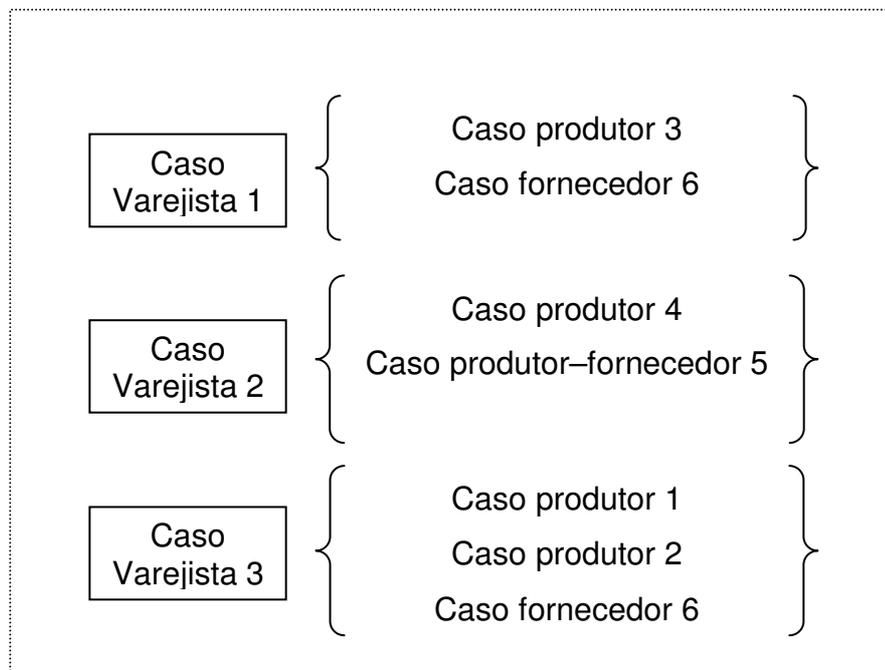


Figura 7 – Casos varejistas pesquisados e respectivos fornecedores

Os casos denominados ‘Produtor’ referem-se aos casos em que os agricultores transacionam diretamente com as organizações varejistas, estabelecendo canais de suprimento indireto curto. O caso denominado Produtor – Fornecedor 5 caracteriza-se por ser um grande produtor e ao mesmo tempo possuir um Box na CEASA no qual revende também produtos de terceiros. O Fornecedor 6 é um elo que transaciona com as organizações varejistas estabelecido na CEASA.

4.6 Procedimentos de campo e coleta de dados

Uma particularidade importante que deve ser considerada em um estudo de caso refere-se às limitações proporcionadas por esta escolha metodológica. Ou seja, por se tratar de acontecimentos relacionados ao mundo real, o pesquisador deve atentar para as especificidades, elaborando um plano que seja condizente e

exequível, já que não se trata meramente de situações controláveis dentro de um laboratório, por exemplo. Para tanto, alguns fatores foram considerados decisivos na escolha do caso³⁷, tais como: conveniência, acesso aos dados, limitações geográficas, contingências temporais e financeiras.

Outra característica relevante a ser destacada é que o estudo de caso geralmente se baseia em várias fontes de evidências, nas quais o pesquisador poderá deparar-se com uma situação tecnicamente única, e precisará considerar muitas variáveis e o aprofundamento teórico será responsável pelo auxílio à compreensão das mesmas. Mesmo que em alguns estudos de caso, a obtenção de evidências possa ter uma única base para estudos inteiros, Yin (2001) recomenda a triangulação como fundamento lógico, através da utilização de várias fontes de evidências. Essa possibilidade de usar várias fontes para obtenção de evidências é considerada, pelo autor, como um dos pontos fortes a serem delegados ao estudo de caso. Nesse contexto, são sugeridas para esse estudo, pelo menos, quatro fontes de evidências: documentação; registros em arquivos; entrevistas; e, observação direta.

4.6.1 Documentação

Para Yin (2001), o uso da documentação tem como principal objetivo a busca de indícios que auxiliem na corroboração, valorização ou até mesmo contradição das evidências oriundas de outras fontes (como, por exemplo, das entrevistas). Nesta pesquisa, foram analisados, sempre que disponibilizados pelas empresas focais, os documentos relativos à organização como um todo e, especificamente, sobre o setor de FLV (padrões, normas de recebimentos, exigências em termos de embalagens, horários de entrega, negociação de trocas, etc.), assim como, materiais disponíveis publicamente como, por exemplo, balanço social da organização, conteúdo de páginas da internet, folders.

³⁷Para a coleta de evidências, Yin (2001) cita, por exemplo, que se formos fazer uma entrevista, o pesquisador é que deve se adequar aos horários e disponibilidade do entrevistado. Afirma que a natureza da pesquisa precisará ser muito mais aberta, e o entrevistado pode ainda não cooperar integralmente ao responder as questões. Ou ainda, se forem utilizadas observações, o pesquisador deverá estar preparado para saber ouvir, ver e perceber as atividades da vida real, entrando no mundo do que está sendo pesquisado.

De acordo com Gil (2006), o uso de fontes de 'papel', muitas vezes, é capaz de proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos, que poderiam até evitar perda de tempo com levantamentos de campo. O autor salienta que este tipo de fonte possibilita o conhecimento do passado e a investigação dos processos de mudança social e cultural³⁸.

4.6.2 Registros em arquivos

De forma genérica, o uso desta forma de coleta de evidências permitiu que fossem analisados dados de levantamentos com características socioeconômicas das regiões estudadas, mapas e tabelas com características geográficas de um território, etc. Nesse caso, como registros estatísticos, foram utilizados, principalmente, os dados referentes às características socioeconômicas das populações, fornecendo elementos importantes a serem consideradas no contexto onde está inserido o estudo de caso.

Num enfoque intraorganizacional e, considerando a tecnologia disponível, os registros em arquivos, principalmente aqueles disponíveis de forma eletrônica, são elementos importantes a uma pesquisa desse tipo. Quando foi conferido o acesso a este tipo de informação, os mesmos auxiliaram no panorama montado em torno de cada um dos casos, informando dados relativos aos serviços prestados pelo varejo, como número de clientes, faturamento, desperdícios, etc. Todavia, mesmo considerando a relevância dessa fonte, destaca-se que no que se refere aos registros institucionais escritos, apenas o faturamento, a porcentagem de desperdício e os contratos foram disponibilizados. Todavia, as duas primeiras informações serviram apenas para contextualização, não sendo objeto de divulgação.

³⁸Contudo, é pertinente lembrar que esse autor considera que as fontes mais importantes seriam os dados estatísticos, os documentos escritos e a comunicação em massa. (GIL, 2006, p. 66-67).

4.6.3 Entrevistas

O terceiro procedimento refere-se à entrevista. Para Yin (2001) a entrevista pode ser considerada como uma das mais cruciais fontes de dados para um estudo de caso, principalmente, por apresentar 'atalhos' para se chegar à história anterior da situação examinada, por tratar de questões humanas e, normalmente, por se tratar de informantes qualificados, os quais podem trazer elementos confiáveis e com riqueza de detalhes. Gil (2006) salienta que a entrevista é, antes de tudo, uma forma de interação social, da qual podemos buscar coletar dados através de uma fonte de informação. Ressalta, ainda, a entrevista, nas ciências sociais, como a técnica por excelência, mas que, por sua flexibilidade, acaba sendo adotada nos mais diversos campos. Dentre as principais vantagens citadas por Gil (2006), destaca-se a possibilidade de obtermos elementos em profundidade sobre o fenômeno estudado.

Yin (2001) ressalva, porém, que podem decorrer equívocos nessa forma de coleta de evidência. Como a entrevista é um 'relatório verbal', podem ser oriundos problemas como preconceito, memória fraca, articulação pobre ou imprecisa. Para amenizar possíveis problemas dessa ordem, é que se torna tão importante a utilização de outras fontes de coleta de dados.

De acordo com o nível de estruturação das entrevistas, os autores realizam um esforço no sentido de classificá-las. Gil (2006) define as entrevistas como informais, por pautas e formalizadas. Yin (2001) classifica-as como espontânea, focal e levantamento formal. Richardson (1999) define as técnicas utilizadas nas entrevistas como dirigidas (perguntas precisas, pré-formuladas e com uma ordem pré-estabelecida, evitando qualquer desvio com relação ao tema de estudo por parte do entrevistado), guiadas (na qual o entrevistador usa um guia de temas a serem explorados durante o período da entrevista) e não diretiva (permite ao entrevistado desenvolver suas opiniões e informações da maneira que ele estimar conveniente).

Utilizando a classificação de Gil (2006), este estudo recorreu a um tipo de pesquisa: por pautas. A entrevista por pautas apresenta certo grau de estruturação, já que é guiada por uma relação de pontos de interesse, que o entrevistador vai explorando ao decorrer da mesma. Assim, o objetivo foi o de realizar poucas perguntas diretas e deixar que o entrevistado falasse livremente, disponibilizando,

pouco a pouco, o enredo de interesse. Esse tipo de entrevista foi realizado com seis fornecedores, com três representantes das empresas focais e com a representante da Associação dos Produtores de Hortigranjeiro da CEASA do Rio Grande do Sul, totalizando dez entrevistas. Para Yin (2001) o tipo de entrevista utilizado nessa pesquisa teria a denominação de entrevista focal, sendo uma entrevista baseada na espontaneidade do entrevistado, possuindo ainda um caráter informal. Contudo, o pesquisador segue um conjunto de perguntas previamente elaboradas.

4.6.4 Observação

Através da observação direta, pode-se encontrar ou verificar comportamentos e condições ambientais que também foram uma importante fonte de evidências para o estudo de caso em questão, pois, conforme corrobora Yin (2001), a observação direta traz uma nova dimensão na hora de compreender tanto o contexto, quanto o fenômeno que está sendo estudado.

Gil (2006) assevera que a observação simples, embora possa ser considerada espontânea, informal, não planejada, está em um plano científico, pois vai além da simples constatação dos fatos, ou seja, após a coleta dos dados via observação, o pesquisador realiza um processo de análise e interpretação, o que confere um caráter de sistematização e controle. Contudo, ressalta Gil (2006) que o primeiro obstáculo a ser superado refere-se ao 'o que observar'. Para tanto, não existem regras fixas, embora alguns itens possam ser salientados, conforme demonstra a Tabela 2.

Tabela 2 – Itens observados

Os sujeitos	Quem são? Quantos são? A que sexo pertencem? Quais as suas idades? Que movimentos seus corpos expressam?
O cenário	Onde as pessoas se situam? Quais as características desse local?
O comportamento social	Como as pessoas se relacionam? De que modo realizam seus atos? Que linguagem utilizam?

O registro dos itens observados foram feitos através de fotos, anotações, gravações, e, principalmente, pelo registro na memória, considerando que, em muitas situações, poderia ser comprometida a naturalidade da observação através da utilização destes instrumentos. Assim como, foi vedado o seu uso (Rede 1 e Rede 2).

A observação foi realizada informalmente durante o acompanhamento de todos os elos pertencentes à cadeia, desde produtores, passando pelos elos atacadistas, áreas de venda do varejo e ambientes onde foram realizadas entrevistas, auxiliando, assim, na análise do contexto onde está inserida a organização responsável pela coordenação da cadeia. Serviu, também, para a construção do 'cenário' relativo ao setor de FLV dentro dos supermercados (viés intra-organizacional), através da observação do espaço utilizado dentro da loja, do fluxo de consumidores finais, das características dos produtos, das formas de exposição, das embalagens utilizadas, do uso de selos, de placas de identificação, etc.

4.7 Análise e interpretação dos dados

Conforme Yin (2001), existem duas estratégias gerais para se analisar as evidências do estudo de caso: basear-se em proposições teóricas e desenvolver uma descrição de caso. Nessa investigação, realizou-se uma tentativa desafiadora no sentido aliar as 'estratégias gerais' para a análise dos dados. Num primeiro momento, desenvolveu-se uma descrição dos casos, onde os dados obtidos foram organizados através de uma estrutura descritiva. Essa primeira etapa objetivava, fundamentalmente, examinar e categorizar as evidências. Num segundo momento, baseou-se a análise nas proposições teóricas que levaram a este estudo de casos múltiplos.

A partir dos elementos teóricos selecionados como suporte nesta pesquisa (apresentados no capítulo anterior), os dados obtidos foram divididos em quatro grande subseções, quais sejam: gerenciamento da cadeia de suprimentos pelo elo varejista; a perspectiva da cadeia pelo elo fornecedor; gestão da cadeia de suprimentos; e, estratégias das organizações e as estruturas de governança.

A análise do gerenciamento da cadeia de suprimentos pelo elo varejista compreende a descrição os casos varejistas, as características dos canais de distribuição adotados pelas organizações, a descrição das estruturas de governança e formas de coordenação. A partir desses pontos, procurou-se identificar as configurações das cadeias de suprimentos das empresas focais estudadas. Como elementos de análise citam-se:

- Estruturação das cadeias de suprimentos: definições sobre planejamento, identificação das demandas e possibilidades de fornecimento - linhas gerais de produção, determinações de volumes médios e padrões de qualidade; e, comprimentos dos canais utilizados.
- Seleção de fornecedores: identificação das propriedades (tangíveis e intangíveis) consideradas indispensáveis pelas empresas para a escolha de seus fornecedores. Ou seja, quais as motivações dos agentes para estabelecer relacionamentos, quais as expectativas, vantagens e desvantagens percebidas ao longo do histórico de fornecimento da rede.
- Formalização dos relacionamentos: uso de contratos formais, acordos verbais ou outras formas de comprometimento.
- Análise do impacto de cada atributo nas transações – incerteza; frequência; especificidade de ativos; pressupostos comportamentais e ambiente institucional.
- Forma de coordenação da cadeia – verificação dos mecanismos de coordenação, relações de poder e exercício da liderança.

Os aspectos relacionados aos elos fornecedores foram organizados visando abarcar as percepções e significados atribuídos pelos elos quanto as formas de gestão das organizações e suas diferentes estratégias. Para tanto, os casos foram descritos individualmente e logo a seguir, as relações estabelecidas na cadeia desde a ótica dos fornecedores foi pautada. Por fim, em consonância com a análise dos casos varejistas, a formalização das relações foi discutida.

A discussão da gestão da cadeia de suprimentos colocada na sequência procurou envolver as duas perspectivas obtidas através da pesquisa, varejistas e fornecedores. Através do confronto entre os dados, pode-se elencar como se dão os elementos de gestão da cadeia – planejamento conjunto; divisão de recompensas, compartilhamento de informações, compatibilidade de filosofias, etc.

Por último, as estratégias das organizações, os elementos apontados pelos elos como determinantes de sucesso, uma síntese dos impactos dos atributos nas transações, as estruturas de governança e as formas de coordenação utilizadas são examinadas na tentativa de localizar os elementos explicativos para a questão de pesquisa, assim como pontos de interseção entre as teorias utilizadas.

A Figura 8 sintetiza as motivações desse estudo, a fundamentação teórica, a metodologia e os principais aspectos que são analisados no capítulo subsequente (Capítulo 5).

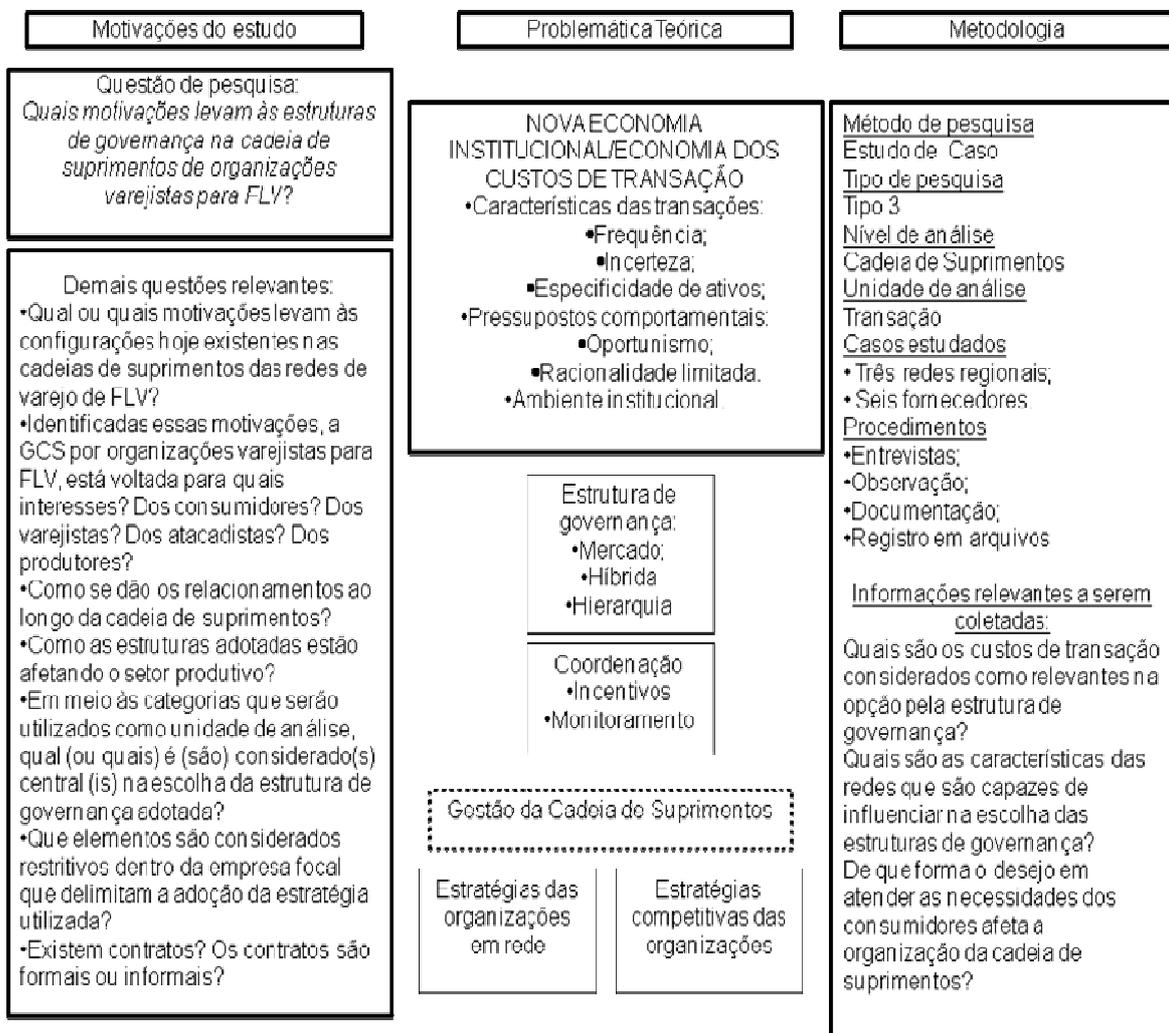


Figura 8 – Síntese das motivações do estudo, arcabouço teórico e metodologia empregada na pesquisa.

5 RESULTADOS

Considerando a sequência dos elementos apresentados na problemática teórica e representados esquematicamente na Figura 5, os dados obtidos foram analisados conforme descreve a estrutura apresentada na metodologia, Capítulo 4. Primeiramente, é realizada uma análise relativa à questão das organizações varejistas como empresas focais no estudo da cadeia. Dando seguimento, são apresentados os casos individualmente, da mesma forma em que são descritos e discutidos os elementos mais relevantes observados. Nessa exposição são mencionados os dados coletados nas entrevistas e obtidos através da pesquisa documental, dos registros e, em arquivos. Não obstante todo o material disponibilizado pelas empresas, a discussão atingida considera ainda as observações realizadas ao longo de todo período de pesquisa.

Os resultados são pautados na apreciação realizada acerca dos três casos escolhidos, procurando identificar os principais pontos capazes de definir a adoção de uma estrutura de governança e os mecanismos de coordenação estabelecidos. Os elementos das transações convergentes são exaltados na tentativa de perceber intersecções importantes e possibilitar uma leitura sob o viés da teoria dos custos de transação. Da mesma maneira, os fatores divergentes são analisados como forma de identificar particularidades.

A seguir, é apresentada a perspectiva do ponto de vista produtivo e dos demais elos iniciais da cadeia, através dos seis casos referentes aos agricultores/fornecedores pesquisados. As contribuições do representante da Associação dos Produtores de Hortigranjeiros da Ceasa do Rio Grande do Sul (ASSPHCERGS) também são relatadas como forma de perceber um panorama mais geral desde a ótica produtiva.

Além disso, as principais estruturas de governança encontradas nas redes de varejo são analisadas considerando a perspectiva intraorganizacional. Por fim, é apresentada uma análise expandida dos dados, num esforço de realizar um apanhado do estudo feito.

5.1 Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos pelo elo varejista

Nesse item são apresentados os três casos varejistas pesquisados. Os casos foram denominados Rede1, Rede 2 e Rede3. A escolha do varejo como elo focal se deu considerando a importância do mesmo no gerenciamento da cadeia uma vez que ocupa uma posição estratégica entre os consumidores e as empresas de produção, ou mesmo os grandes atacadistas e consumidores, conforme destaca Bertaglia (2009). Deste modo, a dominância da cadeia tem mudado no decorrer dos anos, passando da forte influência do atacadista para as empresas varejistas.

5.1.1 Caracterização dos Casos

Este item apresenta a descrição dos três casos varejistas estudados. Para facilitar a descrição e interpretação dos dados obtidos, as informações foram sistematizadas na seguinte ordem: (a) características gerais da organização; (b) percepção da rede com relação ao setor de FLV; (c) caracterização do processo de compras do setor de FLV; (d) estrutura do canal de suprimentos; e (e) características apontadas nas relações estabelecidas na cadeia de suprimentos.

5.1.1.1 Caso 1

A rede varejista apresentada no Caso 1 será denominada Rede 1 e, embora não esteja no ranking oficial emitido pela Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS)³⁹, segundo informações obtidas pelos agentes do mercado, está entre as três maiores organizações varejistas em termos de faturamento no estado do Rio Grande do Sul.

³⁹O ranking é elaborado anualmente com base nos dados enviados pelas próprias redes, que participam espontaneamente da referida associação. Os dados referem-se ao faturamento, número de caixas, número de funcionários, etc. A Rede 1 por caracterizar-se por uma associação-rede não está no ranking.

Esta rede está localizada na região central do estado e possui sessenta lojas, sendo que na cidade onde foi realizada a entrevista, Santa Maria, possui 16 lojas, tendo doze anos desde a sua fundação. A estrutura hierárquica é composta por uma comissão de proprietários, seguida de um gerente e dois compradores (um responsável pela 'linha seca' e o outro para os demais itens). A organização possui mercados de porte médio, podendo ser considerados mercados 'de vizinhança', já que possui muitas lojas instaladas em bairros e o número de caixas registradoras (check outs) é inferior a seis⁴⁰.

A definição estratégica adotada pela empresa é o foco no custo, considerando-se agressiva em termos de preços baixos. Todavia, o entrevistado (gerente de compras) afirma que consegue ser competitivo em termos de preços baixos sem abrir mão da qualidade porque compra a maior parte dos seus produtos diretamente do produtor.

Sobre a perspectiva da Rede 1 com relação ao setor de FLV dentro das lojas, o entrevistado ressalta o crescente consumo dos itens estimulado pelas campanhas publicitárias e pelo apelo a uma dieta mais saudável, o que implica um crescente aumento do setor de FLV em termos de importância no varejo. Para a Rede 1, este setor é o mais importante dentro da loja, juntamente com o açougue, caracterizando-os como capazes de atrair o cliente. Por outro lado, salienta o setor de FLV como o mais problemático em termos de abastecimento interno e suprimento. Isso se deve ao fato dos produtos possuírem alta perecibilidade, serem sazonais e exigirem treinamento para o seu manuseio. Dessa forma, destaca que esses produtos possuem características que fazem de sua cadeia um desafio.

O entrevistado aponta como elementos importantes na superação das dificuldades encontradas para o suprimento desse setor o acompanhamento dos produtos desde a produção, ressaltando a necessidade de o produtor ter acesso ao crédito e à assistência técnica; já na parte logística, salienta o fato de ser necessário rapidez no transporte e a redução dos danos mecânicos; nas lojas, sugere a necessidade de treinamento dos funcionários, além de ter à disposição uma boa estrutura física, ventilação e câmaras frias. Relacionado ao treinamento dos

⁴⁰Segundo FEA/USP os mercados de vizinhança podem ser caracterizados por ter no máximo 6 check outs, ter várias seções como de hortifrutti, padaria, etc. Disponível em <www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos> Acesso em: 15 de julho de 2011.

funcionários, salienta ser este um ponto crítico, devido a pouca formação dos funcionários e alta rotatividade.

Quando questionado quanto à importância relativa dos fatores: (a) qualidade; (b) preço; (c) agilidade no abastecimento; (d) durabilidade; (e) regularidade no abastecimento; e (f) rastreabilidade do produto, numa escala de zero a cinco de importância, sendo zero para menos importante e cinco para mais importante, o representante da rede afirma que os cinco primeiros estão no nível quatro, estando a regularidade do abastecimento no nível máximo de importância. O item rastreabilidade não foi considerado relevante.

Com relação à compra de FLV pela rede, o entrevistado afirma que 80% de tudo o que é comprado é negociado diretamente com produtores ou representantes, sejam eles localizados regionalmente ou nos estados mais longínquos. Desta forma, apenas 20% das FLV são adquiridas na CEASA/POA. O entrevistado salienta ainda que uma ínfima parte das compras são realizadas em atacados locais, sem conseguir mensurar a porcentagem. Segundo o gerente, a compra diretamente do produtor está baseada na premissa que, quando comprado diretamente do produtor, esses itens possuem melhor qualidade e menor custo. Salientando que isso é: "... um sonho da rede".

O objetivo da rede é retirar o atravessador. Contudo, foi verificado que, especialmente quando o produtor está localizado distante da rede, sobretudo em outros estados, a compra acaba sendo feita através de um 'representante'. Esse representante é um atravessador local que intermedia a negociação. A Figura 9 demonstra a caracterização do canal de suprimentos adotado pela rede, ilustrando a estrutura horizontal verificada.

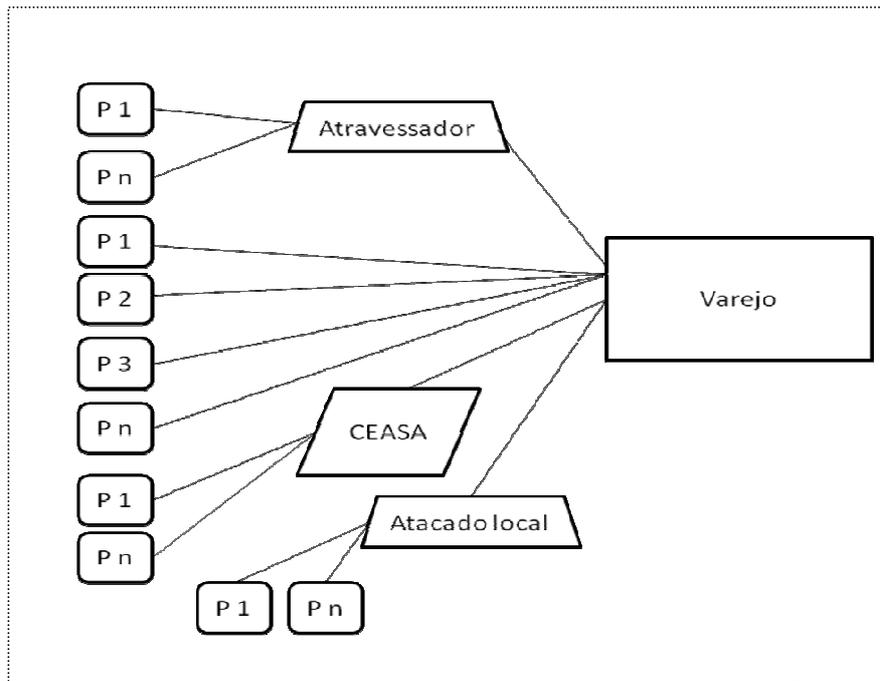


Figura 9 – Caracterização do canal abastecimento da Rede 1.

Conforme se observa na Figura 9, a compra é realizada majoritariamente diretamente dos produtores. Isso ocorre de forma centralizada no escritório da rede e é repassada às lojas duas vezes por semana. O pedido é feito à central pelas lojas nas segundas e quintas-feiras, via sistema gerencial eletrônico. A compra também pode ser realizada diretamente pelas lojas, ocorrendo notadamente no caso das folhosas, considerando a alta perecibilidade e os danos causados pelo transporte. Nesse caso, a compra é feita em atacados locais⁴¹ ou diretamente de produtores.

Quando questionado sobre as características das empresas que fornecem FLV para a rede, o entrevistado ressaltou que o produtor deve possuir certa estrutura, ter um produto de qualidade e ter abertura para negociação. A estrutura a que se refere o representante da rede está relacionada ao volume que o produtor é capaz de dispor e, principalmente, à capacidade de manter o fornecimento regularmente, sendo esse considerado um requisito importante para um relacionamento duradouro. Contudo, isso não exclui a possibilidade de compra esporádica de produtores da região que disponham de pequenos volumes, conforme segue relato do Entrevistado Rede 1 (2011): “Alguns agricultores ligam e oferecem dez sacos de repolho e a Rede compra, mais para ajudar os produtores da região.”

⁴¹Os atacados locais a que se faz referência são empresas instaladas em municípios onde existem lojas das redes e que compram diretamente da CEASA ou de produtores e revendem à Rede 1.

Entretanto, no que se refere ao estabelecimento de relacionamentos mais duradouros, o entrevistado ressalta que além de disporem de um volume compatível com as necessidades da rede, os produtores devem estar dispostos a negociar o preço. Desta forma, percebe-se que as características pessoais de cada fornecedor podem afetar o tipo de relacionamento.

O entrevistado relata que, desde o Pará, passando por estados do Nordeste, a rede já possui fornecedores. Em suas palavras: “vai se criando uma teia” na qual os fornecedores e contatos vão sendo estabelecidos. Destaca que nessa ‘teia’ os relacionamentos vão se formando, a imagem da empresa vai sendo divulgada e os relacionamentos se fortalecem. Salienta, ainda, que possui fornecedores que há mais de cinco anos entregam produto para a rede.

Conforme afirma o entrevistado, o relacionamento com os fornecedores é ótimo, pautado na seriedade e na confiança entre as partes. Para o mesmo, a confiança que os fornecedores possuem na Rede 1 está alicerçada na boa imagem da empresa, que efetua compra há anos e sempre honra seus pagamentos. Todavia, destaca que o alto volume comercializado também reflete no interesse de novos fornecedores, que vão sendo admitidos conforme a necessidade da rede.

Ainda segundo o entrevistado, a boa imagem que a empresa possui facilita a negociação com os fornecedores, que é baseada em acordos informais, sem a presença de qualquer tipo de contrato formal. Desta maneira, os fornecedores após receberem o pedido por telefone, enviam caminhões ou carretas (muitas vezes de outros estados) lotadas com a certeza que receberão pelo produto o valor acordado. Entre os elementos apontados como estabelecidos nos acordos informais estão o volume, a qualidade, o preço, a troca de mercadorias ou o desconto numa próxima compra em caso de qualidade baixa. É relevante salientar que o elemento registrado como maior causador de desacordo é justamente a baixa qualidade dos produtos, ocasionada pela falta padronização.

No caso de haver problemas na entrega do produto no prazo previamente combinado, percebe-se que o tratamento da rede para com os fornecedores pode variar. Para o entrevistado, o relacionamento estabelecido é diferente para cada fornecedor. Isso porque conforme o histórico de fornecimento de produtos e, especialmente o volume que o produtor entrega o nível de tolerância a problemas pode variar. Assim, destaca que quanto maior o volume que é entregue maior a tolerância em caso de algum problema. Neste caso pode-se observar que a

dependência da rede em relação ao fornecedor influencia no tipo de tratamento que a mesma oferece, aumentando ou reduzindo a sua flexibilidade.

Desta maneira, a falta de entrega do produto na central de distribuição no prazo combinado pode ocasionar desde uma advertência verbal até o cancelamento da relação com o fornecedor. Contudo, o entrevistado destaca que a falta considerada mais grave está relacionada à mentira por parte do fornecedor, quando o mesmo negocia e promete entregar um produto que não possui. Nesse caso, a Rede 1 enfatiza que poderá excluir o mesmo da sua lista de fornecedores.

Quando questionado sobre a existência de diferença entre os fornecedores, o relato do Entrevistado Rede 1 (2011) é bastante interessante: “Uns temos uma parceria maior, outros são mais oportunistas, só aparecem quando tem produto...” A organização alega que quando a compra está organizada desde a sua produção existe uma maior parceria, e que isso facilita muito a ‘vida’ dos dois agentes, considerando que garante maior segurança e que promove até a programação de mídia televisiva. Para a Rede 1, a garantia de regularidade da entrega é uma característica extremamente importante para um agricultor fornecer à Rede, podendo ser estabelecida através do trabalho contínuo de acompanhamento e de busca constante de fornecedores sérios e comprometidos.

Assim, o processo de compra realizado diretamente do produtor é feito de modo geral programado. O entrevistado salienta que, em alguns casos, o relacionamento entre a rede e os agricultores é tão próximo que o planejamento do plantio é feito de forma conjunta, chegando ocorrerem visitas aos agricultores nos seus estabelecimentos por parte do gerente de compras.

Pelo relato, a maior parte dos fornecedores já possui histórico de venda para a Rede 1 de, pelo menos dois anos e, em alguns casos a compra (ou melhor, o compromisso de compra) é feito antes mesmo da lavoura ser implantada. Isso foi evidenciado durante a entrevista quando o gerente afirmou que existem casos, por exemplo, do tomate rasteiro, em que ao comprar outro item que o produtor já tinha disponível para pronta entrega, houve um acordo informal sobre a garantia de compra do produto caso ele fosse plantado. A melancia e a mandioca também são exemplos desse compromisso ‘pré-plantio’ de compra, já que há anos vem sendo fornecido pelos mesmos produtores, demonstrando que existem contratos de longo prazo, todavia, informais. Para o entrevistado, o que possibilita que haja esse tipo de ‘compra programada’ é o fato de existir confiança entre as partes, além de o

produtor dispor de infraestrutura e conhecimento necessários para produzir determinada cultura olerícola.

A compra via mercado spot na CEASA ocorre caso algum produtor não cumpra com o fornecimento previamente combinado, em casos que os fornecedores e o comprador não consigam chegar a um acordo em termos de preço ou, quando o volume que o fornecedor dispõe não seja suficiente. Em algumas circunstâncias também são realizadas compras esporádicas de produtores da região.

Já quando questionado quanto ao fato de existirem fornecedores exclusivos, ressalta que, em alguns casos, especialmente quando o fornecedor estiver disposto a abastecer um concorrente da mesma cidade onde está localizado o varejo ou, se tratar de um fornecedor de muita representatividade em termos de volume, o mesmo é compelido a só entregar o seu produto para a Rede 1. Desta forma, o produtor que entregar, por exemplo, alface à rede na cidade de Santa Maria, não poderá fornecer o mesmo produto em uma rede concorrente. Esse acordo é estabelecido na tentativa de impedir o comportamento oportunista por parte dos fornecedores. Contudo, foi relatado que já aconteceram casos em que o fornecedor foi advertido quanto a essa prática e mesmo assim manteve o posicionamento, o que ocasionou em rompimento da relação de compra e venda.

5.1.1.2 Caso 2

A rede regional descrita no Caso 2 será denominada Rede 2. E, segundo a Associação Gaúcha de Supermercados (2010), em termos de faturamento está entre as primeiras dez no ranking gaúcho⁴².

O histórico desta rede remete à união de três empresários da região central do estado do Rio Grande do Sul no ano de 1996. A partir de três lojas em Santa Maria foram estabelecidas mais duas lojas na cidade de Santiago. Atualmente conta com vinte e cinco lojas, distribuídas na região central, missões e fronteira oeste.

⁴²Conforme dados disponibilizados pela empresa e autorizados para divulgação nessa pesquisa a Rede 2 além de ocupar a posição de sexta maior rede de supermercados do Rio Grande do Sul, atualmente é a quarta maior com capital gaúcho e a nona maior do Sul do Brasil.

Essa rede possui um forte apelo para a valorização do local, frisando a sua posição enquanto gaúcha e a sua intenção de envolvimento com a comunidade. A busca de reconhecimento e legitimidade é evidenciada especialmente no site da empresa, no qual consta expressões como “Genuinamente Gaúcha”, “100% Gaúcha”, “apostas em 13 cidades do estado para se estabelecer”.

A empresa não aponta claramente uma definição quanto ao seu foco estratégico. Todavia, com base nas observações realizadas, afirma-se que está baseada no enfoque. Embora a empresa venha se qualificando na busca da elevação de seus padrões de qualidade e seja competitiva em termos de preço baixo, percebe-se que seu mix está definido considerando as características de renda de seu público alvo, com renda não muito elevada.

O aumento do nível de qualidade tem sido a meta nos últimos anos. Na verdade, a empresa está numa fase transitória, passando do foco no preço baixo para a qualidade em termos de FLV. Para tanto, a agilidade no transporte foi apontada como fator facilitador na construção desse novo padrão. O fato da empresa possuir uma frota própria, nova e numerosa é avaliado pelo entrevistado como um artifício capaz de auxiliar na elevação da qualidade dos produtos.

No que se refere à percepção da organização varejista com relação ao setor de FLV, o entrevistado destaca que o setor de FLV é ao mesmo tempo importante e problemático. Importante porque tem a capacidade de atrair o cliente até a loja e problemático por suas características peculiares. Para além da perecibilidade natural dos itens, a questão do treinamento dos funcionários é apontada como o ponto mais crítico em se tratando da cadeia de suprimento interna.

A atual busca por qualidade nos seus produtos é constatada mais uma vez quando se questiona por ordem de importância, dentre os itens qualidade, preço, agilidade na entrega, durabilidade, regularidade e rastreabilidade qual seria o mais importante em termos de FLV. A rede aponta a qualidade como sendo o fator mais relevante. Em seguida, destaca a agilidade na entrega e a durabilidade dos produtos. Em quarto lugar, destaca o custo. Num último plano coloca a questão da rastreabilidade dos produtos.

Entretanto, quando se inclui a questão do volume disponível para entrega, a resposta do entrevistado se altera. A importância do volume entregue pelo fornecedor foi ressaltada quando solicitado que sejam elencados por ordem de importância os critérios qualificadores de pedido: tamanho, cor, volume,

periodicidade, padrão e preço. O item apontado como o mais importante é justamente o volume disponível para entrega. Ficam evidenciadas desta forma duas preocupações centrais da Rede 2 no que se refere ao abastecimento: volume e, mais recentemente, qualidade.

Quanto à caracterização do processo de compras do setor de FLV desta rede, ressalta-se que toda a compra de perecíveis é feita de forma centralizada, com base no estoque e no histórico de vendas. Assim, cada gerente de loja repassa o pedido ao gerente de compras da rede três vezes na semana (segunda feira, quarta feira e sexta feira). As compras são realizadas numa proporção de 90% na CEASA/POA e o restante diretamente do produtor. O fato de haver grande disponibilidade em termos de volume é apontado como principal influenciador na escolha do local de compra. Segundo o entrevistado, a Rede 2 compra preponderantemente na central de abastecimento estadual porque considera que facilita a logística, já que o transporte dos produtos é feito através dos caminhões da própria rede, assim como implica um maior controle da compra e da distribuição nas diferentes cidades. A Figura 10 demonstra esquematicamente a estrutura da cadeia de suprimentos da Rede 2.

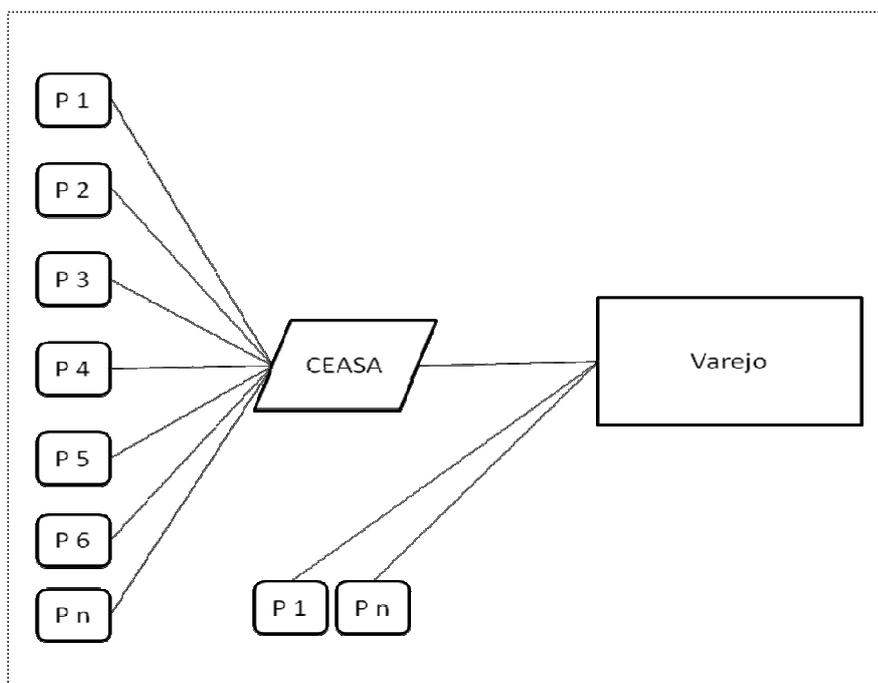


Figura 10 – Caracterização do canal de abastecimento da Rede 2.

A opção pela compra centralizada conforme demonstra a Figura 10 implicou a contratação de um comprador, que fica sediado em Porto Alegre recebendo os pedidos e sistematizando-os para posterior compra na CEASA. Dentro da própria Central de Abastecimento a empresa dispõe de um Box, que foi recentemente ampliado e recebeu investimentos em termos de estrutura⁴³.

Contudo, especialmente no caso das folhosas e alguns produtos com histórico regional de produção, como por exemplo, a mandioca, a compra é realizada diretamente do produtor. O informante destaca que essa compra é feita diretamente pelo gerente de loja, sendo frisada a necessidade de ter um padrão determinado de qualidade. Porém, destaca que é evitada a compra esporádica, sendo preferidos os agricultores que possuem maior regularidade.

Como a compra é desempenhada majoritariamente na CEASA, a negociação é realizada com representantes ou grandes fornecedores/agricultores que possuem Box para comercialização de seus produtos. Nesse sentido, a estimativa da empresa é que estejam envolvidos basicamente doze fornecedores.

Para a Rede 2, a característica essencial que um fornecedor deve possuir é um volume compatível com a demanda. No que se refere aos relacionamentos estabelecidos, o entrevistado salienta que o tempo de fornecimento (convivência) aliado ao volume que a empresa coloca à disposição da Rede 2 pode estipular diferenças no tratamento que é dado ao mesmo. Desta forma, conforme relato do Entrevistado Rede 2 existe uma relação de confiança entre a empresa e os seus fornecedores, e assim, um grande pedido para apenas um fornecedor pode ser feito informalmente, com um grau de incerteza muito baixo. Afirma que existe a tranquilidade de recebimento do produto em tempo hábil e no padrão esperado, devido ao longo período de tempo que as transações são realizadas com o fornecedor.

Pelo ressaltado, mesmo que não exista um contrato formal, nas palavras do entrevistado existe um 'vínculo' que os deixa mutuamente comprometidos. O comprometimento por parte da empresa focal é o de garantia de compra caso o

⁴³Embora exista um comprador específico para as FLV lotado em Porto Alegre, existe dentro da empresa um departamento de logística. Esse departamento é responsável pela distribuição das cargas. Antes da saída dos caminhões da CEASA é elaborada uma grade com os pedidos de cada loja, sendo que para cada caminhão existe uma grade específica que corresponde a loja para a qual o mesmo se deslocará.

produto possua qualidade desejada e o do fornecedor é de garantia da entrega do melhor produto possível⁴⁴, aliada a ‘troca’⁴⁵ de produtos que não tenham chegado às lojas em boas condições. Observa-se que a Rede 2 está consciente que existem fatores que não estão sob o controle do fornecedor, ou seja, da complexidade que envolve a produção e a manutenção de níveis elevados de qualidade, devido a alta perecibilidade e características produtivas das FLV. Contudo, salienta que o comprometimento do fornecedor é avaliado pelo grau de confiança que lhe pode ser atribuído através do fornecimento de volumes constantes, sem rupturas. Caso a qualidade não esteja de acordo, a Rede 2 ressalva que o fornecedor deve ter a disponibilidade de ressarcir a empresa.

É necessário lembrar ainda que, no que se refere às exigências por parte da rede em relação à exclusividade no fornecimento, os fornecedores não sofrem nenhum tipo de pressão ou controle quanto à venda para demais redes varejistas.

Neste sentido, a Rede 2 alega que a opção por não realizar contratos formais se dá pelo fato de que nem sempre o fornecedor irá dispor do produto na qualidade desejada e que isso obrigaria a empresa a realizar a compra de um produto não desejado. A importância dada a essa ‘maleabilidade’ pode ser observada pelo fato de serem realizadas vistorias nos produtos na hora do recebimento dos mesmos na CEASA, verificando se o padrão de qualidade requerido está de acordo. O preço de compra é o de valor de mercado, todavia, segundo o Entrevistado Rede 2 quanto maior a qualidade maior será a satisfação do cliente e, desta forma, o preço assumiria um espaço secundário

Enfim, mesmo que não exista um contrato formal, constata-se que a compra não é realizada via mercado spot. Isso é verificado nos diversos produtos que constam no mix. Segundo informações obtidas na entrevista, o tomate, por exemplo, possui seu fornecedor, via de regra, fixo. A batata inglesa possui outro, a manga também e assim sucessivamente.

⁴⁴Considerando as condições climáticas e a sazonalidade, pondera o representante da Rede 2.

⁴⁵A expressão ‘troca’ é utilizada toda vez que um produto não possui as características desejadas e o fornecedor se compromete em ressarcir com produto o que foi perdido pelo varejo. Contudo, na prática, mesmo que tenha se mantido a expressão troca, os varejistas não mandam o produto de volta para o fornecedor, somente entram em contato e relatam o acontecido. Normalmente, na próxima compra, o fornecedor manda uma bonificação do mesmo produto ou dá desconto na compra para compensar o que foi perdido.

5.1.1.3 Caso 3

O Caso 3, doravante denominado Rede 3, é caracterizado por ser uma rede de lojas que opta pela diversificação e pela flexibilidade de seus ativos. Isso porque, além de supermercados esta rede possui também postos de gasolina, padaria, unidade produção de uvas e vinhos e uma unidade de produção de hortigranjeiros. Fundada em 1998, atualmente a Rede 3 possui filiais em nove municípios⁴⁶ possuindo um total de dezenove supermercados.

Segundo o ranking da AGAS (2010), a Rede 3 é a 10^o maior rede do estado. Contudo, após a aquisição de mais uma rede no ano de 2010, que ocupava a 14^o posição em faturamento no estado, a estimativa da própria rede publicada em notícia em sua página eletrônica é de que esteja ocupando a 5^o posição.

A Rede 3 possui como missão oferecer atendimento eficaz e proporcionar soluções para os consumidores, diversificar seus produtos com qualidade, desenvolver valores éticos e morais visando à satisfação dos clientes. Para tanto, reforça a questão de possuir uma marca consolidada, buscando frisar o padrão de qualidade, sendo esse o foco da empresa. Entre os objetivos, destaca-se o fato da rede desejar ser o supermercado mais lembrado nas regiões onde atua, ter excelência no atendimento, ser referência em termos de margem operacional e ficar entre as quatro maiores empresas do estado.

Conforme demonstra o vídeo institucional disponibilizado pela Rede 3, a decisão da diretoria é pela busca da excelência, sendo que essa se daria, inicialmente, através de um processo de 'dentro para fora'. Essa perspectiva de dentro pra fora pode ser elucidada através da opção pela verticalização como estrutura de governança adotada em alguns setores como, por exemplo, a produção de parte das FLV e a produção de uvas para a vinícola. Todavia, percebe-se que, além da mobilização intraorganizacional, a empresa procura somar esforços e trabalhar para o desenvolvimento da comunidade onde se insere. A adaptação ao ambiente institucional de cada realidade é perceptível no momento em que a Rede 3, ao incorporar outras empresas, mantém as ações integradas que já existiam⁴⁷.

⁴⁶Bagé, Alegrete, Caçapava, Candiota, Canguçu, Dom Pedrito, Pelotas, Santa Maria, São Gabriel.

⁴⁷A exemplo disto pode-se citar o fato da empresa manter contratos firmados com os agricultores que forneciam FLV para uma organização que fora adquirida pela Rede 3.

Relativo à percepção da rede com relação ao setor de FLV, para a Rede 3 o setor de FLV é caracterizado como uma das principais partes dentro da loja, ou, nas palavras do Entrevistado Rede 3: “o espelho da loja”. Isso porque, segundo a visão da rede, caso haja descontentamento do cliente com esse setor, isso poderá ocasionar a perda do mesmo para a concorrência. Nesse sentido, a rede considera que está conseguindo atingir um bom nível de satisfação do cliente, buscando um preço justo sem abrir mão da qualidade. Contudo, salienta como principal problema a questão da cadeia interna de suprimentos, através da falta de funcionários capacitados e com discernimento para trabalhar neste setor crítico em termos de desperdício e abastecimento. Entre os setores de perecíveis, que representam atualmente 40% do faturamento da loja, o setor apontado como mais problemático em termos de abastecimento interno é justamente o de FLV. Para minimizar os problemas citados, a empresa investe em treinamento e incentivo financeiro para os funcionários, melhoria da infraestrutura da loja e depósitos e avanços na parte logística.

Quando solicitado ao entrevistado que classificasse por ordem de importância os fatores relevantes na cadeia de suprimento de FLV: qualidade, preço, agilidade no abastecimento, durabilidade, regularidade e rastreabilidade, em primeiro plano ficaram a qualidade, regularidade e o preço, seguido da durabilidade dos produtos e da rastreabilidade. O item “agilidade na entrega” foi considerado o menos importante. O apontamento da qualidade entre os itens de maior relevância reforça o foco da empresa já mencionado, baseado na estratégia da diferenciação.

No que diz respeito ao processo de compras de FLV, destaca-se, inicialmente, que o mesmo é considerado o mais complexo dentre os demais itens do mix da loja. O entrevistado argumenta que isso se deve ao fato de possuir um número muito grande de fornecedores, do volume de compras ser muito alto e de depender de características climáticas.

O suprimento de FLV é adquirido pela rede em sua maioria na CEASA/POA, num percentual de aproximadamente 80%. O restante fica dividido entre compras realizadas diretamente do produtor, o que é comprado de atacados regionais e o que é produzido pela própria rede. Contudo, conforme as características do município, essa porcentagem pode variar. O Quadro 5 traz alguns exemplos:

Município	CEASA/POA	Atacado Regional	Direto do Produtor	Produzido pela Rede
Alegrete	80%		20%	
Bagé	90%			10%
Candiota	90%		10%	
Pelotas		100%		
Santa Maria	60%	40%		

Quadro 5 – Distribuição dos fornecedores da Rede 3.

O Quadro 5 demonstra a complexidade da aquisição de FLV adotada por essa rede. Como forma de coordenar esse processo, existe a figura de um comprador que fica na central da Rede 3 recebendo os pedidos das demais lojas via telefone, três vezes por semana. As compras realizadas diretamente do produtor são efetuadas pelo próprio supervisor de cada loja em cada município, diariamente. Segundo o entrevistado, a opção preponderantemente pela CEASA é devido à garantia de abastecimento, ou seja, disponibilidade contínua de produto. Do ponto de vista logístico e de custo, a Rede 3 argumenta que se fosse possível compraria 100% da sua demanda na CEASA. Contudo, como forma de prestigiar o produtor local, mesmo que não seja um fornecimento contínuo ao longo do ano, a compra também é realizada diretamente do agricultor. A Figura 11 ilustra a caracterização do canal de suprimentos da Rede 3.

Conforme demonstra a Figura 11, a compra diretamente do produtor também é uma opção adotada pela empresa. Todavia, como a empresa prima pela qualidade, foi frisada que a compra do produtor local só é efetivada quando o produto possui qualidade compatível. Foi ressaltado ainda que, especialmente no caso de folhosas, o produto que é oriundo diretamente do produtor local na maioria das vezes possui uma qualidade superior, tendo uma aparência mais fresca. Esse fator infere muita importância nas transações com os produtores. Essa melhoria de qualidade pode acarretar inclusive numa melhor valorização do produto, o que significa para o agricultor uma melhor remuneração, segundo relatou o Entrevistado Rede 3.

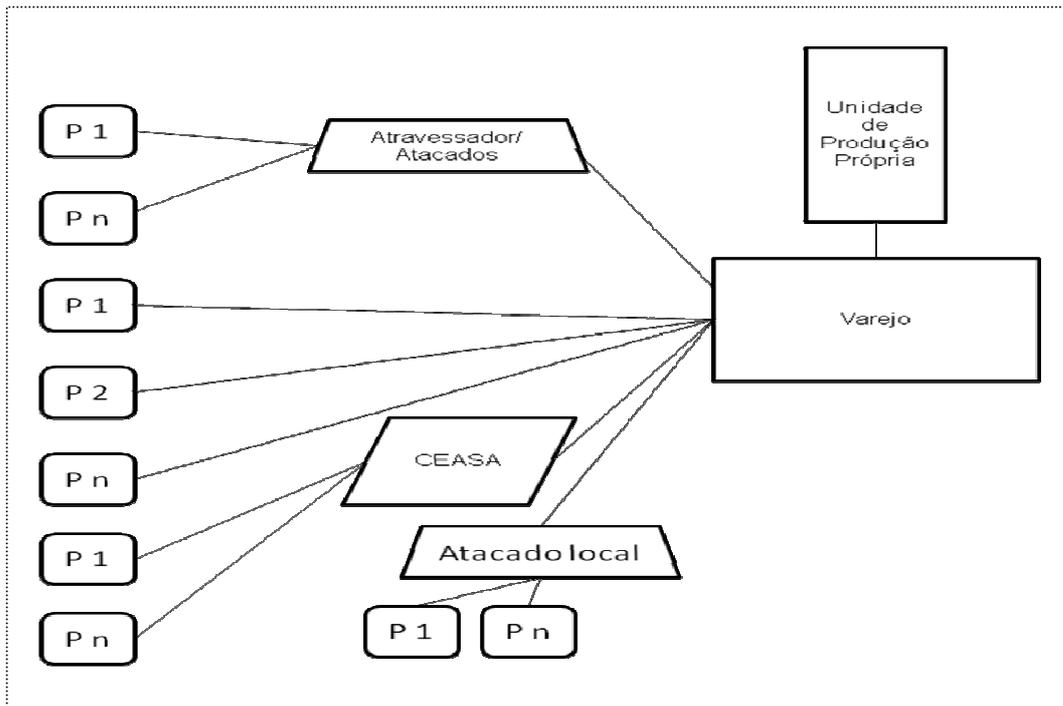


Figura 11 – Caracterização do canal de abastecimento da Rede 3.

Como verificado na Figura 11, existe uma diversidade grande na estrutura do canal de suprimentos adotada por esta rede. Talvez por isso, o entrevistado ressalte que nas relações estabelecidas entre a rede e os fornecedores não seja realizada nenhuma cobrança por parte da rede em termos de exclusividade. Por outro lado, destaca novamente que a exigência é mesmo em termos de qualidade.

Com relação aos relacionamentos, a Rede 3 alega que os fornecedores acreditam muito na empresa, na lisura em termos de pagamento e que isso facilita a confiança nas transações. Em contrapartida, é exigido dos fornecedores que os mesmos entreguem sempre o produto no padrão combinado e no prazo correto. A ‘troca’ também é uma prática constante. Caso ocorra algum problema, o fornecedor deve se encarregar de ressarcir o varejo. Como o relacionamento estabelecido com os fornecedores é estável e, nas palavras do entrevistado “fixo”, a relação varejo fornecedor é denominada como parceria. O entrevistado destaca como elementos representativos dessa parceria, o estabelecimento de preços promocionais, as bonificações e o preço pago acima do valor de mercado em caso de excelência na qualidade.

No que se refere à formalidade estabelecida nos relacionamentos, destaca-se que apenas no caso de um dos municípios da rede, existem contratos formais com

os agricultores⁴⁸. Nestes, são estabelecidas as regras e exigências que devem ser cumpridas por ambas as partes sob a vigência de um ano. Entre os principais pontos apontados como descumpridos nos contratos está o não atingimento da qualidade desejada. Contudo, isso não chega a ocasionar uma quebra de contrato. Segundo o entrevistado, apenas um comportamento inadequado ou algum tipo de ofensa verbal contra a empresa já ocasionou um rompimento de contrato.

Para com os demais fornecedores, os pedidos e os acordos são realizados apenas informalmente. Segundo a entrevista concedida, os pedidos são realizados via telefone. Desta forma, é definido o padrão de qualidade, o volume, a data da entrega e o preço que será pago pelo produto. Mais especificamente com relação as transações realizadas com fornecedores da CEASA, destaca-se que o mesmo é feito duas vezes na semana, também via telefone desde o município sede. Para manter a regularidade de suprimentos, o entrevistado garante que transaciona na CEASA com grandes ou médios fornecedores, já bem estruturados, que apresentam menores riscos de rupturas no suprimento. No caso da compra direta de produtores (os que não possuem contrato formal), a garantia da frequência se dá através do planejamento da produção. Deste modo, é realizado um acordo antes mesmo do plantio, o que garante '*ceteris paribus*' a disponibilidade.

É necessário destacar ainda a opção pela verticalização de parte do suprimento adotada pela Rede 3. A gerência tomou a decisão de implantar uma área de produção após constatar a falta de qualidade do produto oriundo do produtor local e pelos danos que eram causados desde o transporte da CEASA até o município onde estaria localizado o varejo. No município sede da Rede 3 foi instalada uma Unidade de Produção de Hortaliças, denominada pelo entrevistado como 'granja'. Entre as principais culturas produzidas nesta granja destacam-se as folhosas, mais tenras, mais débeis e, portanto, mais suscetíveis a danos no decorrer da cadeia.

A produção é organizada por um gerente e um técnico que acompanham o processo produtivo. Contudo, segundo o entrevistado, a granja encontra uma grande dificuldade: a falta de mão-de-obra. As olerícolas de forma geral demandam grande quantidade de mão-de-obra especializada, além do fato de exigir que o trabalhador fique exposto ao sol e intempéries. Para o entrevistado, esses fatores dificultam de

⁴⁸Esses contratos são oriundos de um Programa de fortalecimento da produção local que já existia na organização que foi adquirida pela Rede 3. A proposta foi mantida.

forma significativa qualquer empreendimento deste tipo. A dificuldade na contratação de mão-de-obra restringiu a proposta da Rede que era abastecer grande parte de suas lojas com produtos oriundos dessa unidade de produção. Segundo o entrevistado, esse fator acabou abreviando a verticalização da produção, ficando limitado o abastecimento somente ao município onde se localiza a granja. Mesmo assim, a Rede pondera que no que se refere ao custo, consegue obter um produto de qualidade superior com custo de produção menor ao preço de mercado e que desta forma, através da produção própria conseguiria disponibilizar aos consumidores um produto mais barato de alta qualidade.

5.1.2 Características dos canais de distribuição nas redes estudadas

Os casos apresentados demonstram distinções na forma como organizam a sua cadeia de suprimento. No caso da Rede 1, as transações dentro da cadeia de suprimentos ocorrem majoritariamente diretamente entre varejo e produtor, numa proporção dimensionada pela própria rede em torno de 80%. Fica explícito que é objetivo da empresa varejista negociar a maior parte de seus suprimentos em termos de FLV diretamente com esse elo, sem intermediários. Na cadeia de suprimentos da Rede 2, cerca de 90% das transações ocorrem entre o varejo e fornecedores da CEASA. Já a Rede 3 possui a maior diversidade em sua cadeia de suprimentos, considerando que as transações ocorrem entre o elo varejista e agricultores, atacadistas, fornecedores da CEASA e no âmbito da verticalização da produção. Todavia, a maior parte das transações também ocorre diretamente com fornecedores lotados na CEASA, variando de loja para loja (desde 60% das compras realizadas via CEASA até 90%).

Como forma de analisar minuciosamente as características dos canais de distribuição na sequência é apresentada as formas de estruturação das cadeias de suprimentos, os elementos relevantes para a seleção de fornecedores e o grau de formalidade adotado nos relacionamentos.

5.1.2.1 Estruturação das cadeias de suprimentos

Verifica-se que existe diferença na forma como cada rede organiza sua cadeia de suprimentos. Autores como Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2010) argumentam que muitos fatores podem interferir na estruturação da cadeia de suprimentos e que eleger os agentes que farão parte do canal de suprimentos é uma tarefa complexa. Para eles, desde a equiparação entre a oferta e a demanda as empresas se deparam com um grande desafio, e, mesmo quando a demanda dos clientes por produtos não varie muito, os níveis de estoques e pedidos em atraso flutuam consideravelmente na cadeia de suprimentos. Assim, a análise dos estudos de caso descritos complexifica-se. Isso porque para além do equilíbrio entre oferta e demanda, trata-se de produtos perecíveis. Desta forma, realizar as transações de modo a manter os níveis de estoques e pedidos em constante consonância, reduzindo discrepâncias, possíveis atrasos e sustentando os custos dentro da margem operacional estipulada são objetivos a serem perseguidos pelas empresas. Outrossim, salienta-se que a disponibilidade de entrega, a sazonalidade dos produtos, o rendimento da produção agrícola, incorporado à distância a ser percorrida e o tempo necessário ao transbordo da carga também exercem impacto sobre a cadeia de suprimentos.

Neste emaranhado contexto composto pelas questões concretas apontadas acima e afetado ainda pelos comportamentos dos agentes, os elos varejistas pesquisados demonstraram iniciativa de organizar a estrutura horizontal e vertical da sua cadeia de suprimentos através de distintos elementos norteadores de gestão: (1) definindo linhas gerais de produção para alguns agricultores; (2) determinando volumes médios mínimos de compra para fornecedores; (3) estabelecendo padrões de qualidade. Nesse sentido, a Rede 1 possui uma lista de agricultores que produzem de forma independente, sem nenhum tipo de contrato formal. Contudo, em alguns casos há programação antes mesmo da implantação da cultura, incluindo visitas do comprador aos estabelecimentos rurais e planejamento da demanda. Assim, conforme informação obtida na entrevista, mais da metade dos seus fornecedores (agricultores) suprem a demanda da rede de forma sistemática, organizada através de um planejamento conjunto. Este planejamento tem como limite temporal, via de regra, o ano agrícola de cada cultura. Salienta ainda que a

alta frequência com que ocorrem as transações levou ao estabelecimento de um relacionamento amistoso junto aos fornecedores. Nas palavras do Entrevistado Rede 1 existe 'um compromisso'.

Na Rede 2 são reduzidas as relações entre o varejo e os agricultores, já que 90% das transações se dão diretamente com os fornecedores locados na CEASA. O elo varejista alega que possui uma relação de confiança com 'alguns' fornecedores, fundamentada especialmente na regularidade da oferta do produto na quantidade desejada. Portanto, o elemento frequência aparece como central na escolha dos fornecedores.

A Rede 2 afirma que possui um 'vínculo' com os fornecedores, realizando as transações preferencialmente com poucos agentes. Todavia salienta que isso não significa qualquer compromisso prévio de compra. A principal motivação salientada para a compra é o fornecedor apresentar um preço compatível com a qualidade e um volume que atenda a demanda da mesma.

No caso da Rede 3, a mesma estabelece transações com diversos elos dentro da sua cadeia, podendo variar muito de um município para o outro. As formas de relacionamento podem incluir contratos formais com agricultores, com vantagens no preço pago caso a qualidade seja superior à dos produtos disponíveis na CEASA. O entrevistado chega a argumentar que a diversidade de elos existentes na cadeia de suprimentos de suas FLV se dá devido à empresa sempre ir buscando fornecedores que ofereçam qualidade superior. A busca pela qualidade levou a Rede 3 certa vez financiar a melhoria da estrutura de um produtor de alface em determinado município. Nas palavras do entrevistado:

Uma vez o proprietário da rede Sr. Fulano de Tal emprestou doze mil reais da empresa para um agricultor que já fornecia alface para a loja para ele melhorar a estufa e entregar de forma mais contínua a produção, já que a qualidade da alface do 'cara' era melhor que o que encontrava na CEASA (ENTREVISTADO REDE 3, 2011).

Esse relato demonstra que a busca por qualidade levou a Rede 3 a diversificar seus relacionamentos com os fornecedores, incluindo acompanhamento técnico dos produtores disponibilizado pela empresa varejista no intuito de organizar a produção, difundir informações e elevar os padrões de produção, produtividade e acima de tudo, qualidade do produto ofertado localmente.

Afora as transações realizadas diretamente com produtores, a Rede 3 também transaciona com atacados regionais e fornecedores localizados na CEASA⁴⁹. Isso eleva o número de fornecedores em relação aos demais casos, complexificando a cadeia de suprimentos desta rede. As transações estabelecidas com fornecedores regionais (atacados) se dá conforme a existência deste elo no município em que a rede possui lojas. Para o gerente da rede, a compra em atacados se dá com o intuito de reduzir o período de transporte, elevar a qualidade e atender de forma mais ágil os pedidos em cada cidade. Por fim, para a Rede 3, a aquisição dos suprimentos através dos fornecedores da CEASA é facilitada especialmente devido o volume disponível, incluindo o fato dos fornecedores estarem todos localizados num mesmo lugar o que permite que o comprador verifique a qualidade dos produtos.

A Figura 12 representa as diferentes formas de organização das cadeias de suprimentos que foram encontradas nos três casos estudados, incluindo toda gama de fornecedores, sejam eles agricultores, atravessadores, fornecedores que estão na CEASA, atacadistas e centros de distribuição.

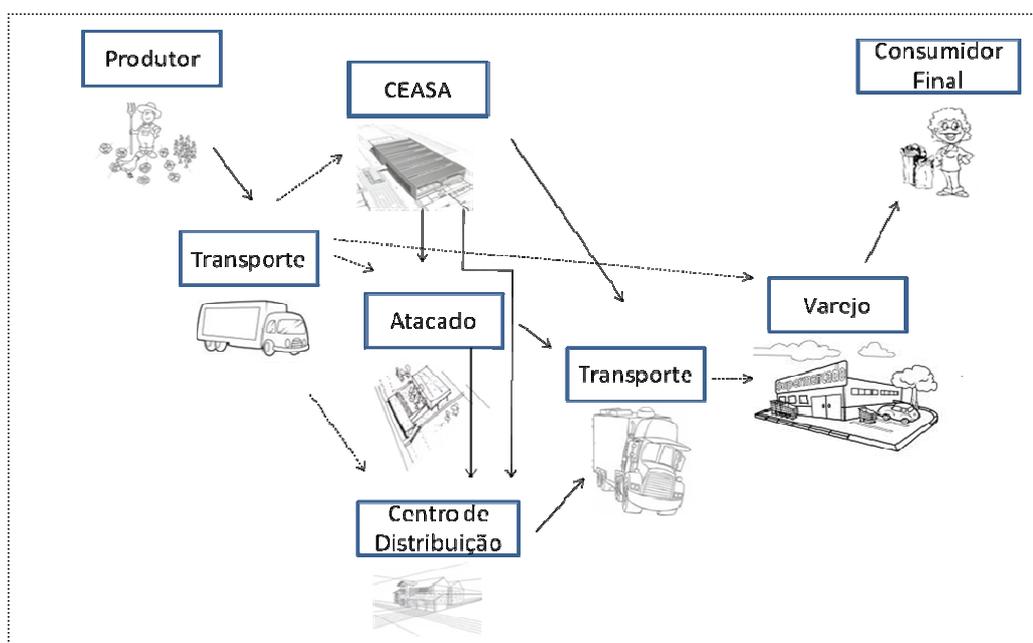


Figura 12 – Diferentes agentes fornecedores verificados nos casos estudados.

⁴⁹Destaca-se que as transações entre a central da rede e os fornecedores da CEASA estão baseadas em grandes volumes e distribuição verticalizada pelo elo varejista.

A Figura 12 ilustra a diversidade de fornecedores que podem estar envolvidos e comprimentos dos canais que podem ser adotados ao longo da cadeia de suprimentos. Já a Figura 13 traz um recorte em cada caso, demonstrando os diferentes arranjos estruturais utilizados na organização das cadeias de suprimentos estudadas.

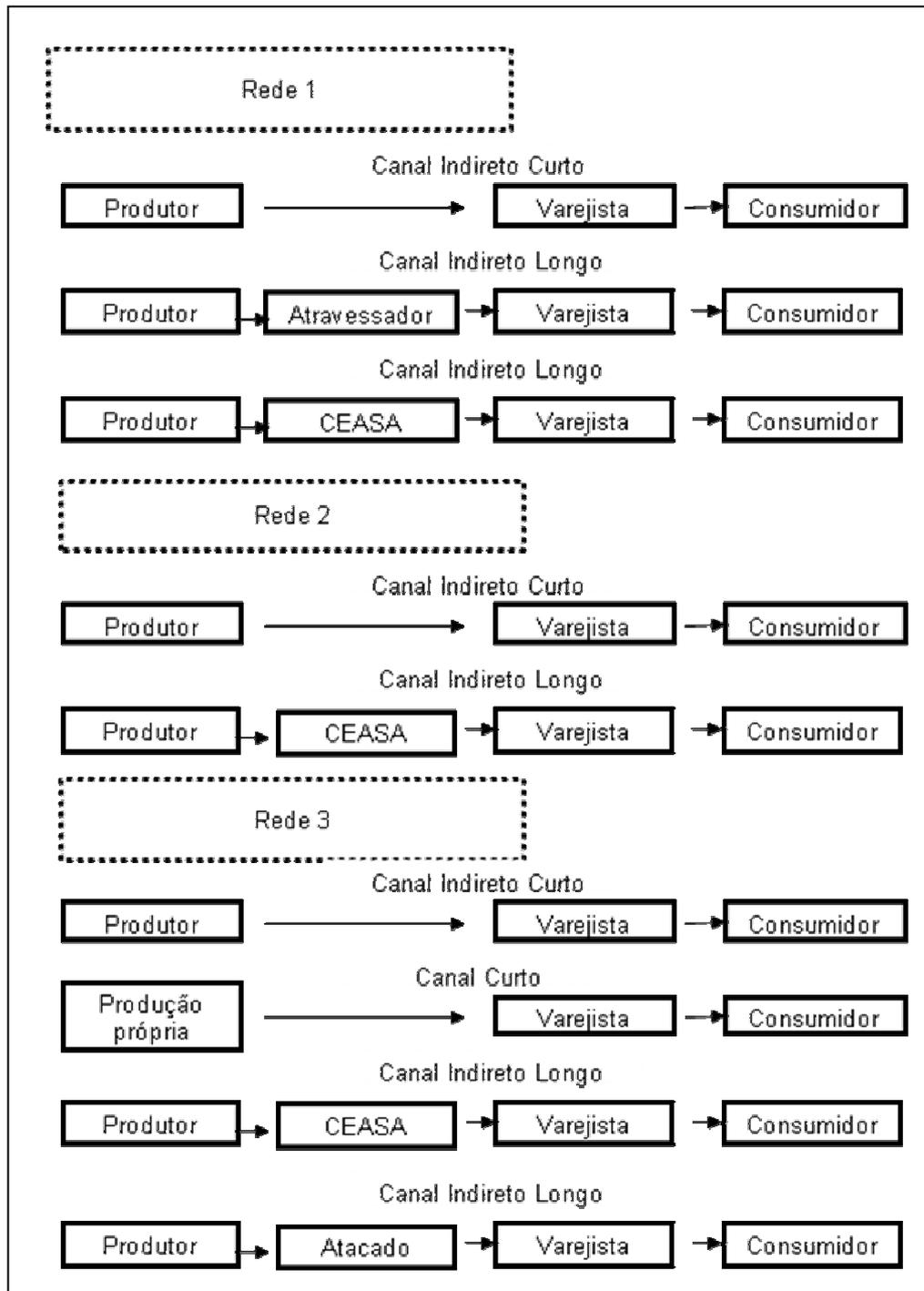


Figura 13 – Sistematização dos canais verificados.

Conforme ilustra a Figura 13 na Rede 1 foi verificado um canal indireto curto e dois canais indiretos longos. Todavia, a maior parte das transações ocorrem diretamente no canal indireto curto, ou seja, diretamente com os produtores de FLV. Na Rede 2, embora existam transações nos dois canais (indireto curto e indireto longo), 90% das transações ocorrem no canal indireto longo, demonstrando a opção da organização em coordenar maior parte da sua cadeia de suprimentos através do estabelecimento de relações com fornecedores localizados na CEASA. A Rede 3 possui a maior diversidade na forma de organizar sua cadeia de suprimentos. Assim, a Rede 3 tem a estrutura da sua cadeia de suprimentos composta por um canal curto, um canal indireto curto e dois canais indiretos longos. Contudo, a maior parte das transações ocorre ainda com fornecedores da CEASA.

Como o observado na Figura 13, há preponderância dos canais indiretos longos, envolvendo agentes intermediários. Conforme mencionado no Capítulo 2, o comprimento dos canais de distribuição são resultados de escolhas econômicas efetuadas em função de múltiplos fatores, sendo que merecem destaque a diversidade de comportamento dos consumidores, as particularidades inerentes à distribuição dos produtos perecíveis e o desejo de otimização do processo de distribuição, conforme destacaram Sprosser e Lima Filho (2007).

Observa-se que nenhuma das organizações estudadas adota apenas um tipo de canal, empregando uma postura compositiva, envolvendo sempre mais de um tipo de canal de suprimento. Entre os elementos merecedores de destaque e que influem na adoção dos canais complementares destaca-se a exigência por qualidade por parte dos consumidores – salientada especialmente pela Rede 3, a alta perecibilidade e, especialmente a necessidade de otimizar o processo de distribuição – enfatizada pela Rede 1 e 2.

5.1.2.2 Seleção de fornecedores

Na seleção dos fornecedores as organizações varejistas pesquisadas apontaram elementos importantes durante a transação. Três elementos possuem características tangíveis: a capacidade de dispor de um volume constante para fornecimento, a manutenção do fornecimento constante ao longo do ano e o

oferecimento de produtos com alta qualidade. Outras três variáveis citadas como relevantes são de difícil mensuração: a confiança que pode ser atribuída ao fornecedor, a abertura durante a negociação e o comprometimento. Nos elementos percebe-se claramente os atributos citados pela economia dos custos de transação: a incerteza que rodeia as transações, a necessidade de realizar investimentos específicos para o fornecimento – para obtenção da qualidade, regularidade ou oferta do volume esperado numa alta frequência. Por outro lado, no que se referem às características menos tangíveis, percebe-se ainda a preocupação das empresas com o possível comportamento oportunista dos agentes, quando apontam a confiança e o comprometimento como elementos relevantes para seleção de fornecedores.

Durante a realização das entrevistas foi apontado pelas três organizações como fator chave nos relacionamentos mais duradouros o elemento confiança. A confiança mencionada poderia estar ligada tanto a credibilidade dos fornecedores, à lisura ou a própria honestidade. Para Pigatto e Alcântara (2006), a maioria das definições envolve a convicção de que a empresa na relação agirá no melhor do interesse da outra empresa, destacando ainda a importância da previsibilidade e da integridade nas definições de confiança.

Dos três casos varejistas estudados, dois não possuíam nenhum tipo de contrato formal, e o terceiro possuía contratos apenas com uma ínfima parte de seus fornecedores. Tanto a programação da produção, planejamento da demanda e oferta e, até mesmo os pedidos são feitos informalmente, através de ligações telefônicas ou acordos verbais. O que se verifica é que no ambiente em que as transações ocorrem as informações fluem muito rapidamente e que qualquer deslize, seja por parte do fornecedor, seja por parte do elo varejista, podem abalar a imagem do elo. Neste sentido, os fornecedores preocupam-se em atender o volume solicitado e atingir o nível de qualidade acordado. Segundo os varejistas pesquisados, na maior parte das ocasiões, caso ocorra qualquer deslize durante o processo desde a saída do agricultor até chegar ao depósito do varejo, o fornecedor procura o mais breve possível remediar a situação através da troca ou bonificação.

Isso demonstra que mesmo num ambiente altamente competitivo, a frequência das relações e a dependência mútua entre fornecedor e varejo faz com que a maior parte dos relacionamentos seja pautado pela força da palavra dos seus representantes, cabendo ressaltar a importância das variáveis poder e dependência

como importantes na definição de relacionamentos. Desta forma, nota-se que a “imagem” dos elos está relacionada ao cumprimento das promessas. Essa pressão que o ambiente institucional informal exerce sobre as partes possibilitaria reduzir a incerteza durante as transações e aumentando os níveis de confiança com o tempo.

A abertura para negociação por parte dos fornecedores foi citada em uma das empresas como variável determinante no estabelecimento dos relacionamentos. Para o entrevistado, muitos agricultores dificultam a comunicação ao não permitirem que ‘possibilidades’ sejam cogitadas. Ou seja, o representante da rede assevera que alguns agricultores não abrem espaço para um diálogo, especialmente no que se refere aos preços dos produtos⁵⁰. Dessa forma, tal postura pode implicar a construção de obstáculos de comunicação entre as partes, o que resultaria em dificuldade de compartilhar informações formais e informais, afetando a resolução de disputas e emperrando o processo de encadeamento de informações dentro da cadeia de suprimentos.

O último elemento de caráter abstrato citado como relevante nos relacionamentos se refere ao comprometimento entre as partes. Mais especificamente, comprometimento do fornecedor para com a rede. Pigatto e Alcântara (2006) destacam que o comprometimento é uma das variáveis mais observadas em estudos de relacionamento entre comprador e vendedor, referindo-se à convicção de que uma relação continuará no futuro, podendo ser medida em termos da intenção em continuar a relação e realizar investimentos específicos. Os autores destacam ainda que o comprometimento, além de determinar os relacionamentos que se manterão, também pode ser uma variável que determina as relações que serão encerradas. Assim, segundo as entrevistas às Rede 1, Rede 2 e Rede 3, os informantes afirmaram que os fornecedores realizam esforços no intuito de manter os relacionamentos que incluem desde a troca de produtos que não estejam de acordo com o esperado, bonificações caso o produto não chegue com a

⁵⁰Essa preocupação foi ressaltada especialmente pela Rede 1 que transaciona a maior parte de seus produtos com agricultores. Mas, a acessibilidade por parte dos fornecedores para discutir preços, trocas, margens promocionais de forma tranqüila e sem sobressaltos é considerada um fator positivo na escolha do fornecedor também no caso da Rede 2. A Rede 2 expressou certo desconforto proveniente de uma questão mais cultural, referindo-se à alguns casos em que, especialmente agricultores, apresentaram dificuldade em realizar as referidas negociações com o elo varejista. Para o entrevistado representante da Rede 2, alguns agricultores são muito fechados e truculentos, o que dificulta as relações e as transações, já que não permitem um diálogo mais aberto. Nas palavras do Entrevistado Rede 2 ‘não dão abertura para negociar’.

qualidade acordada e, por fim, a realização de investimentos para atender as demandas de cada rede em particular.

Embora não tenha sido apontada diretamente nas entrevistas das empresas varejistas estudadas, a especificidade de ativos é um elemento essencial para muitas transações realizadas na cadeia de suprimentos de FLV, especialmente no caso de organizações que fazem a opção pelo estabelecimento de um selo de origem do produto ou pela venda de produtos orgânicos ou hidropônicos⁵¹. Entretanto, a exigência de uma maior tecnologia de produção – seja visando aumento da qualidade, regularidade no fornecimento de produtos sazonais, seja no aumento de volume - certamente leva à instalação de ativos específicos, que complexificam as relações estabelecidas.

Portanto, as organizações varejistas pesquisadas ao considerarem a qualidade, o volume e a regularidade como variáveis importantes no estabelecimento de relacionamentos com os fornecedores, acabam determinando indiretamente que seus fornecedores construam as condições necessárias para que do ponto de vista produtivo obtenha-se um produto olerícola de acordo com o esperado (o produtor precisará investir em melhoria do solo, na plasticultura, em equipamentos, insumos, material para colheita e estrutura pós-colheita, caixaria, etc). Assim, a especificidade de ativos mostra-se um atributo relevante.

Convém destacar ainda a variável regularidade no fornecimento, lembrada particularmente pela Rede 1. Essa característica apontada como importante na escolha dos fornecedores remete a alta frequência verificada na cadeia de suprimentos de FLV. A alta perecibilidade das FLV origina um giro de estoque muito alto, o que aumenta muito a frequência com que ocorrem as transações neste setor.

⁵¹Todavia, ressalta-se que nas redes regionais de porte médio pesquisadas a venda de produtos orgânicos ou a caracterização do produtor responsável pelo abastecimento para o consumidor ainda é muito incipiente.

5.1.2.3 (In) Formalização dos relacionamentos com fornecedores

Inserida num sistema dinâmico que evolui com o tempo, a cadeia de suprimentos torna-se um elo que modifica e é modificado pelas condições e restrições estabelecidas nas relações entre os agentes. Para Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2010), tanto a demanda do cliente quanto a capacidade do fornecedor se alteram com o tempo, demonstrando o caráter ativo. Assim, deve-se considerar que os próprios relacionamentos (varejo e demais elos) evoluem no decorrer do período pelo qual se estabelece a cadeia de suprimentos, inferindo um caráter de inconstância nas relações que são estabelecidas, sejam elas formais ou não.

Feita a ressalva no que diz respeito a dinâmica inerente à cadeia de suprimentos, a pesquisa realizada com as redes regionais aponta para a predominância da não existência de relações formalmente estabelecidas. Nos casos das Redes 1 e 2 não existe nenhum tipo de contrato firmado. Já na Rede 3 verifica-se que uma ínfima parte de agricultores/fornecedores possuem contratos formais⁵². Para o Entrevistado Rede 3 os referidos contratos são uma ‘herança’ oriunda de uma das empresas que fora adquirida pela Rede 3 que, ao entrar no mercado local, preferiu não alterar a compra e as regras formalmente estabelecidas com aquele grupo de agricultores, já que esse arranjo levava a um ambiente institucional favorável, com muito apoio da comunidade local.

Sob uma perspectiva tática e operacional a predominância da *não* existência de contratos formais pode ser observada sob a luz da flexibilidade. Conforme observado na pesquisa, a maleabilidade que existe nos acordos informais permite que seja ajustado com mais facilidade o equilíbrio entre a oferta e a demanda, assim como as variações em termos de qualidade e preço. E, até mesmo possíveis desacordos comerciais ou interpessoais podem ser superados com celeridade.

Por outro lado, a informalidade verificada nas transações das empresas pesquisadas e seus fornecedores apresenta debilidades. As transações realizadas numa base informal apresentam sérios riscos de serem comprometidas pela

⁵² No item 5.2.3 os contratos formais são discutidos desde a perspectiva do elo fornecedor.

incidência da racionalidade limitada dos agentes, assim como pelo comportamento oportunista. A referida problemática foi citada por um entrevistado, que afirma:

...os fornecedores que não têm um relacionamento mais freqüente conosco não têm nenhum tipo de compromisso, sempre que tem produto bom vendem para quem está disposto a pagar mais (ENTREVISTADO REDE 1, 2011)

Conforme demonstra o relato citado, os agricultores quando possuem um produto em escassez no mercado ou com uma qualidade superior apresentam uma tendência de vender para o agente que oferecer a melhor oferta naquele momento. Segundo as iniciativas estudadas, especialmente no caso da Rede 1, que transaciona preponderantemente com agricultores, essa prática prejudica os relacionamentos, já que pode ocasionar a falta de produto nas gôndolas ou a necessidade do varejista ter que sair procurando um outro fornecedor com urgência. Como forma de evitar esse tipo de comportamento oportunista, a Rede 1 procura comprometer seus fornecedores, fazendo inclusive visitas a lavouras. A 'ameaça' de não comprar mais, ou 'exemplar' cancelando a compra do fornecedor que tiver esse tipo de postura, também estão entre as estratégias adotadas para minimizar esses problemas⁵³.

No caso da Rede 2 que compra em grande escala e, prioritariamente de grandes fornecedores (via de regra, atravessadores), o problema de comportamento oportunista não foi enfatizado durante a entrevista. Segundo o informante, devido ao grande volume de compra, as empresas fornecedoras têm grande interesse em manter o 'vínculo', o que restringe esse tipo de comportamento.

Todavia, foi apurado que a não existência de contratos formais pode possibilitar uma ação oportunista também por parte do elo varejista. Ou seja, sem o compromisso formal de compra a Rede 2 afirma que realiza a escolha do seu fornecedor especialmente focada no menor preço de mercado.

⁵³ Que incidem em custos de transação *ex post*.

5.1.3 Estruturas de governança

Primeiramente é necessário salientar que as transações analisadas não são realizadas via mercado spot puramente. Por menos coordenada que seja a cadeia de suprimento, como o exemplo do caso da Rede 2, as transações se dão dentro de um quadro de fornecedores previamente selecionados, variando pouco ao longo do tempo, sem mudanças bruscas. A hierarquização ocorre somente em uma ínfima parte do suprimento da Rede 3, que produz ela mesma no município sede parte de suas FLV. Contudo, não caracteriza a estrutura adotada pela Rede 3.

Na pesquisa realizada se observa a estrutura de governança híbrida como forma adotada em todos os casos na gestão da cadeia de suprimentos pelos elos varejistas. Contudo, a hibridez não se apresentou de forma homogênea. Possui gradações nas diferentes organizações pesquisadas.

Com o intuito de ilustrar o explicitado foi criada uma tipologia que procura delimitar a localização de cada caso dentro de uma linha imaginária que inicia numa estrutura de governança híbrida focada num extremo mais próximo da estrutura de mercado e que culmina adjacientemente ao outro extremo com coordenação máxima representada pela hierarquia. A Figura 14 ilustra as referidas tipologias e suas características.

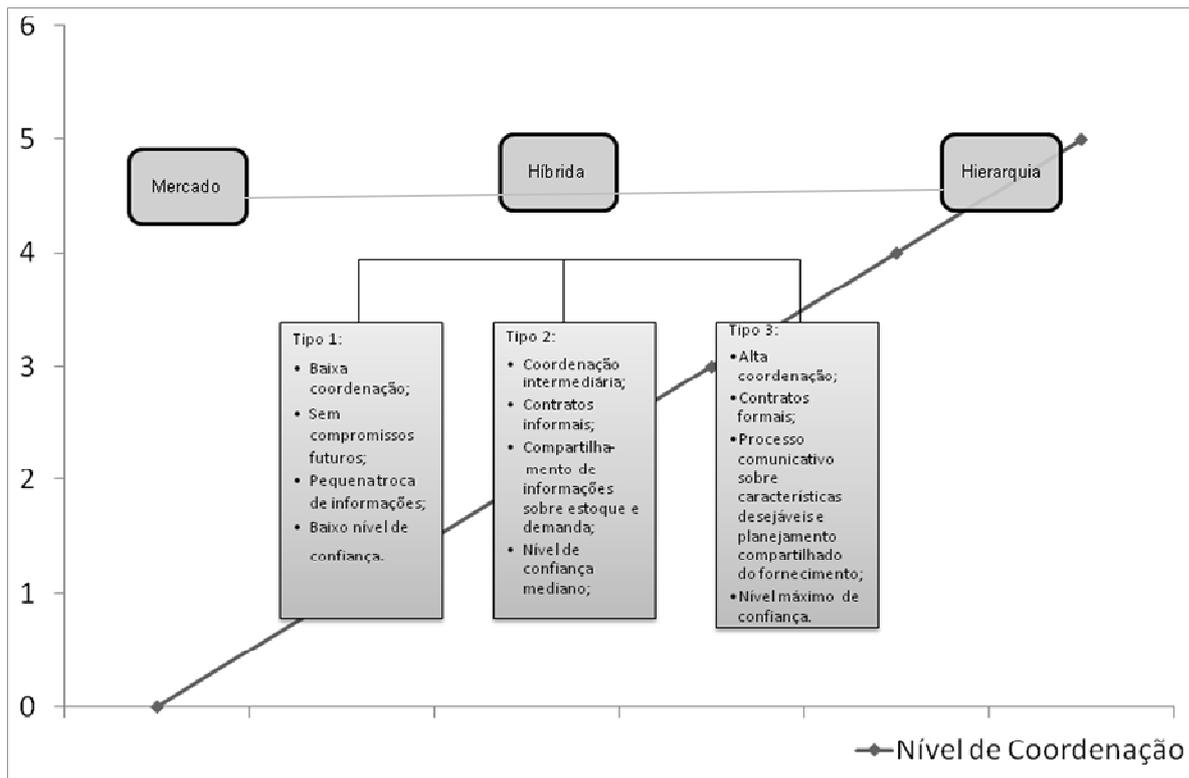


Figura 14 – Tipologias

Fonte: elaborado pela autora.

O Tipo 1 representa a Rede 2 e é marcado pelo menor grau de coordenação da cadeia como um todo, pelo não estabelecimento de compromissos futuros e pelo baixo nível de confiança mútuo. Já o Tipo 2 é referente à postura da rede denominada Rede 1 e caracteriza-se por um envolvimento razoável da Rede com seus fornecedores, chegando inclusive a firmar acordos antes do cultivo da hortaliça. Contudo, os compromissos assumidos não chegam a delinear contratos formais, podendo não configurar compromissos mais duradouros. Finalmente, o Tipo 3 representa a postura da Rede 3, sendo qualificado pelo grau mais avançado criado na linha hipotética que representa os níveis de coordenação da estrutura de governança híbrida encontrados. No Tipo 3 se observa que o nível de confiança e comprometimento são elevados, dispensando inclusive checagens na hora do recebimento do produto. Outrossim, a comunicação se dá de forma bastante articulada, incluindo reuniões coletivas e treinamentos.

Na adoção da forma de governança observa-se que os atributos das transações inferem características importantes na estruturação da cadeia, assim como, nos relacionamentos. Neste sentido, a seguir especifica-se a percepção a

cerca de como cada atributo impacta as transações realizadas e a estrutura de governança adotada.

5.1.3.1 Incerteza

A incerteza do ambiente em que ocorrem as transações tende a aumentar os custos das formas híbridas, isso porque exige adaptações cooperativas e soluções consensuais. Nos casos estudados, isso foi verificado desde o desenho de aspectos institucionais – como, por exemplo, a adoção de acompanhamento técnico e fomento à produção local realizado pela Rede 3 até a realização de visitas a campo pela Rede 1⁵⁴. A importância de o produtor ter ‘abertura para negociação’ citada no caso da Rede 1 também ilustra o quão custoso pode ser o encontro de uma solução consensual (o que não é necessário caso houvesse hierarquização).

A principal fonte de incerteza verificada nesse estudo foi a estratégica, imputável ao oportunismo dos agentes, ou seja, a incerteza comportamental. A Rede 1 apresentou a incerteza motivada pela falta de compromissos formalmente estabelecidos juntamente com os fornecedores, assim como pela insegurança quanto à qualidade do produto perecível, já que não estabelece de forma clara e formal os padrões desejados.

No caso da Rede 2, a fonte de incerteza mais relevante é devido ao número de fornecedores (em torno de doze, segundo informações do entrevistado) assim como a falta de um instrumento formal que regule as transações. Ou seja, no caso da Rede 2 percebe-se que reduzido número de fornecedores é uma estratégia clara para reduzir o número de elos na cadeia e, conseqüentemente, as transações realizadas. Todavia, considerando que a frequência das transações é muito alta e não pode ser reduzida, isso implica a elevação dos níveis de incerteza, já que a frequência elevada pode gerar uma dependência muito grande de um ou outro fornecedor. Assim, o atributo incerteza impacta de sobremaneira nas transações já que a empresa compra um volume muito grande de um número reduzido de fornecedores.

⁵⁴ O fato relatado ilustra a incidência de custos *ex ante* e *ex post* nas transações.

No que se refere à Rede 3, a fonte de incerteza é suscitada pela diversidade de formas organizacionais envolvidas para o suprimento da demanda, incluindo fornecedores locais, atacados regionais, CEASA, produção própria, diretamente de agricultores de forma planejada e esporádica, etc. A grande variedade de fornecedores complexifica os arranjos e amplia a dificuldade para coordenação. E, se considerar-se a questão do comportamento oportunista como uma característica intrínseca dos seres humanos, deve-se aceitar que quanto maior o número de agentes, maior será a possibilidade de durante as transações emergirem problemas decorrentes do mesmo.

Como forma de reduzir os níveis de incerteza, os entrevistados ponderam a respeito da importância dos relacionamentos ao longo da cadeia de suprimentos. O sucesso dos relacionamentos marcados pelas características pessoais dos agentes foi evidenciado em todos os casos analisados. Para tanto, o estabelecimento de um bom relacionamento interpessoal e de confiança foi apontado diversas vezes como merecedores de destaque.

5.1.3.2 Frequência

A dimensão frequência é considerada um atributo impactante para todas as redes estudadas. Isso se deve a já mencionada perecibilidade das FLV, o que exige um giro de estoque máximo de cinco dias (em média). No caso da Rede 1, as compras são realizadas duas vezes por semana, sendo esta a rede que apresentou a menor frequência média por semana. A Rede 2 afirma que realiza suas compras em média três vezes por semana. Já a Rede 3 realiza suas compras na CEASA três vezes por semana. Todavia, quando a compra é feita diretamente de produtores locais, essa ocorre com uma frequência diária.

Cabe destacar que a alta frequência das transações observada é relevante porque pode justificar que os fornecedores lancem mão de investimentos específicos para atender a demanda das organizações varejistas estudadas. O item 5.1.3.3 apresentado na sequência traz uma análise nesse sentido.

5.1.3.3 Impacto do atributo –especificidade de ativos - na adoção da estrutura de governança híbrida

Azevedo (2000) salienta que a coordenação assume especial importância nos sistemas produtivos quando a especificidade de ativos for diferente de zero. Portanto, é importante destacar inicialmente que a especificidade de ativos não pode ser considerada baixa nas transações observadas. Todavia, a análise realizada aponta que os ativos desenvolvidos por cada fornecedor podem variar conforme a exigência de cada rede. De forma sintética, poder-se-ia afirmar que conforme a exigência de cada rede, o fornecedor deverá realizar investimentos diferentes (sob a ótica produtiva) para atendê-la. As principais exigências verificadas são: Rede 1 - Focada na busca pela regularidade do fornecimento; Rede 2 - Baseada no alto volume exigido dos fornecedores; e Rede 3 - Gerada pela alta exigência em qualidade dos produtos.

A questão da qualidade das FLV apontada na Rede 3 foi verificada como elemento que delinea características importantes, implicando investimentos específicos por parte dos agricultores e fornecedores para atender a demanda do varejo nos padrões estabelecidos pelas empresas, individualmente. Entre os investimentos poder-se-ia citar a estruturação das unidades de produção em termos de irrigação e tratamentos fitossanitários, investimentos em sementes importadas, melhorias nos veículos de transporte, equipamentos de limpeza e lavagem, refrigerados pós colheita, etc.

A Rede 1 quando questionada quanto à importância relativa: qualidade, preço, agilidade no abastecimento, durabilidade, regularidade no abastecimento, e rastreabilidade do produto, numa escala de zero a cinco de importância, sendo zero para menos importante e cinco para mais importante, afirma que os cinco primeiros estão no nível quatro, estando a regularidade do abastecimento no nível máximo de importância, demonstrando a importância de não haver rupturas no abastecimento. A importância da regularidade no suprimento ficou evidente quando questionado sobre o tipo de empresa que fornece FLV para a Rede 2, na qual o entrevistado ressaltou que o produtor deve possuir uma certa estrutura, ter um produto de qualidade e ter abertura para negociação. A ‘estrutura’ a que se refere o representante da rede está relacionada ao volume que o produtor é capaz de dispor

e, principalmente, à capacidade de manter o fornecimento regularmente, sendo este um requisito fundamental para um relacionamento duradouro. Dessa forma, salienta-se que para manter a oferta regular de um produto sazonal, o produtor deve dispor de uma estrutura compatível com as exigências de cada cultura, incluindo estufas, túneis, câmaras frias, equipamentos de irrigação permanentes, etc. Ou seja, deve realizar investimentos que propiciem a produção no maior tempo possível dentro das limitações climáticas.

Já a Rede 2, mesmo que atualmente venha numa crescente busca por qualidade nos seus produtos, destaca como essencial entre os requisitos para um fornecedor a questão do volume disponível para entrega. A importância do volume entregue pelo fornecedor foi ressaltada quando solicitado que fossem elencados por ordem de importância os critérios qualificadores: tamanho, cor, volume, periodicidade, padrão e preço. O item apontado como o mais importante é justamente o volume disponível para entrega. Uma dada escala de produção exige que o agricultor tenha disponíveis condições estruturais que propiciem a produção/produtividade compatível com a demanda, incluindo máquinas e equipamentos, área para plantio, disponibilidade de água, etc. Logicamente esses fatores implicam investimentos. Por outro lado, é relevante salientar que a Rede 2 transaciona preponderantemente com fornecedores da CEASA que, para atenderem ao volume requerido, necessitam de espaço (boxes), funcionários e, dependendo das características intrínsecas dos produtos, câmaras frias, caixarias, etc.

Assim, apesar de poderem ser considerados fatores complementares (qualidade, regularidade e volume) percebe-se que esses elementos apresentam variações em termos de importância para cada rede pesquisada, provocando distintas adequações por parte dos agricultores/fornecedores. Observa-se nos casos estudados que a especificidade de ativos é um elemento importante nas transações e, conseqüentemente central na coordenação da cadeia. Todavia, não se menospreza a complexidade que a análise desse atributo exige, já que num primeiro olhar poder-se-ia considerar que os investimentos realizados para atender a demanda das empresas estudadas podem ser utilizados para fornecimento para outras empresas, e que assim, a especificidade de ativos poderia ser considerada baixa. Entretanto, isso não se verifica na realidade, pois caso haja o cancelamento do fornecimento, os agricultores/fornecedores seriam obrigados a realizar novos

ajustes para se adequar às exigências de outras redes, o que oneraria novos investimentos.

5.1.3.4 Impacto dos pressupostos comportamentais na adoção da estrutura de governança híbrida

O gerenciamento da cadeia de suprimentos num momento histórico em que o mercado cresce e se torna cada vez mais complexo, exige que os pressupostos comportamentais dos agentes sejam analisados. Corroborando nesse sentido, Lee (2008) assevera que quando a revista Harvard Business Review organizou um painel com os principais pensadores da área de gestão da cadeia de suprimentos, pessoas e relacionamentos foram as questões do dia. Ao contrário das antigas práticas de ‘espremer’ fornecedores para ganhar recompensas, os compradores são agora estimulados a cultivar relacionamentos de longo prazo, para formação de alianças eficazes entre empresas⁵⁵.

Assim, apesar do custo de produção e da velocidade ser importante, Lee (2008) salienta que ao estudar empresas que foram extremamente bem sucedidas no longo prazo, descobriu que as organizações se saíram bem não porque estiveram focadas nos custos ou flexibilidade ou velocidade, mas porque têm a capacidade de alinhar os interesses dos grupos funcionais e dos múltiplos elos de forma que seja possível avançar de forma harmônica.

Nos casos estudados, a confiança foi apontada pelo varejo como elemento central no estabelecimento de relacionamentos duradouros. Para os varejistas pesquisados, o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo é capaz de reduzir o comportamento oportunista dos fornecedores.

Entretanto, estabelecer uma relação de confiança demanda tempo e é um exercício que só pode ser estabelecido entre pessoas. Por mais que em alguns casos a confiança entre o comprador e o fornecedor possa ser institucionalizada

⁵⁵Lee (2008) salienta que relacionamentos internos podem ser ainda mais difíceis de gerenciar, considerando que existem algumas ‘ilhas’ nas quais a comunicação não flui, atrapalhando a eficiência. Nesse sentido, a complexidade dos relacionamentos se dá em dois níveis, o interorganizacional e o intraorganizacional, exigindo uma análise na cadeia de suprimentos interna.

através de contratos formais, o que foi verificado no caso da Rede 3, a maior parte das transações e das soluções cooperativas (como o caso da 'troca', por exemplo) estão baseadas nos acordos informais, na palavra e conduta dos indivíduos. Como vantagem deste tipo de relação salienta-se que a confiança permite que as decisões sejam tomadas com agilidade, permitindo rápidas reações às contingências internas ou externas.

Nesse sentido, existe uma diversidade de etapas importantes que compõem os processos dentro de uma cadeia de suprimentos e, desde os atos mais simples, como a conferência das mercadorias, até elementos mais importantes, como a certeza de que o pedido será entregue em tempo hábil, interferem custos às transações e são afetados pelos relacionamentos desenvolvidos ao longo da cadeia. Por exemplo, na Rede 3, a conferência das mercadorias é feita esporadicamente porque o comprador não desconfia do fornecedor que é, nas palavras do entrevistado 'fixo' e não terá intenção de lesá-lo. Deste modo, economiza tempo dos funcionários e aumenta os lastros da fidúcia da relação comprador-fornecedor no momento em que o fornecedor sente-se retribuído pelo fato de o comprador não suspeitar da sua lisura. Já a Rede 2 possui um comprador que vai pessoalmente à CEASA conferir a qualidade dos produtos e os demais procedimentos de distribuição logística para todas as cidades que compõem a rede, demonstrando que a rede acredita na possibilidade de que os agentes desenvolvam um comportamento oportunista, que possa vir lesar a mesma. Assim, a racionalidade limitada dos agentes que acaba exigindo a presença física de um comprador. A Rede 1, por sua vez, realiza suas compras desde o centro do estado do Rio Grande do Sul, sendo que os pedidos são feitos pessoalmente ou via telefone, sem nenhum documento escrito. Igualmente, a ligação pessoal estabelecida entre comprador e fornecedor se solidifica. Obviamente, para o estabelecimento destas relações pessoais é necessário que as organizações deem respaldo para os indivíduos, honrando o que foi anuído pelas partes. Em suma, percebe-se que, quando não existe confiança as empresas duplicam, onerando os processos e aumentando os custos de transação.

A forma sugerida por Lee (2008) de construir confiança e de estabelecer uma relação harmoniosa é o alinhamento dos interesses das várias partes de forma a manter valores e metas comuns. Portanto, a coordenação da cadeia se daria com base no estabelecimento de confiança entre os agentes fazendo as coisas de maneira conjunta e alinhada ao longo de determinado período, sem desconsiderar

os riscos e o estabelecimento de um sistema de medição conjunto, com penalidades e incentivos.

Conforme demonstrado nas entrevistas com os representantes das redes, as expectativas com relação aos fornecedores não estão mais relacionadas somente aos preços. Ao longo do tempo de relacionamento a confiança se amplia, mas novas exigências vão sendo feitas aos fornecedores, especialmente no atendimento dos anseios do elo varejista relativo ao compartilhamento das responsabilidades. A previsão e planejamento da demanda, capacidade de resposta e o estabelecimento de garantias mínimas em caso de qualquer ruptura estão entre os elementos visualizados.

Desta forma, percebe-se que a estrutura de governança não busca apenas a contenção de custos operacionais, mas também o estabelecimento de relacionamentos duradouros, com o objetivo de reduzir os custos de transação e oferecer para o consumidor final o melhor produto e o preço compatível.

Neste contexto, as empresas pesquisadas salientam que alinham os seus interesses com os interesses de seus fornecedores parceiros. Em todos os casos estudados, o alinhamento percebido não está relacionado somente a incentivos financeiros e sim, à fidelidade dos compradores aos referidos fornecedores⁵⁶. Segundo o varejo, as empresas fornecedoras atendem as demandas dos varejistas porque possuem grande interesse em continuar vendendo, atribuindo um grau elevado de importância ao estabelecimento de relacionamentos longos.

Em suma, a confiança e o alinhamento de interesses se dão baseados numa relação de reciprocidade e também de dependência mútua. Isso porque a agilidade para responder com rapidez a flutuações de demanda está intimamente relacionada à capacidade do fornecedor na adequação dos suprimentos. Por outro lado, o fornecedor depende destas empresas varejistas que comprem regularmente, em grande volume ou num padrão de qualidade produzido especialmente para atender a uma demanda específica. A dependência verificada acaba inibindo o comportamento oportunista. Por fim, o equilíbrio destas relações é refletido na estrutura de governança adotada.

⁵⁶Pondera-se que entre as dimensões elencadas por Farina (1999) – descrito no item 3.1.5 Coordenação - a questão dos incentivos já é apontada como forma de os agentes obterem os resultados esperados, assumindo relevância especialmente nas transações em bases relacionais, conforme o verificado.

5.1.3.5 Impacto do ambiente institucional na adoção da estrutura de governança híbrida

No que diz respeito ao ambiente institucional – especialmente sob a perspectiva da disponibilidade regional de fornecedores, verifica-se no caso da Rede 3 que o ambiente de cada município impacta sobremaneira a estruturação da cadeia de suprimentos adotada localmente. Isso porque na expansão da rede unidades de varejo já estabelecidas são adquiridas. No intuito de ganhar legitimidade, a Rede 3 acaba adotando preponderantemente a forma estruturada da cadeia de suprimentos já em execução pela rede anterior. Nas duas últimas incorporações da rede isso ficou bastante claro. A rede chegou manter contratos formais existentes com agricultores, que respondem por cerca de 20% do fornecimento num município, enquanto em outra incorporação, manteve a compra de um atacado local num volume aproximado de 40%. Desta forma, percebe-se que o ambiente institucional também pode inferir contornos significativos na estrutura adotada para gerenciar a cadeia de suprimentos.

No caso da Rede 1, verifica-se que a mesma sempre que há disponibilidade da produção regional lança mão desta estratégia para abastecer suas lojas, embora não divulgue e nem encare isso como uma fonte de ligação com a comunidade local. Todavia, salienta-se que a Rede 1 não chega a realizar nenhum esforço no intuito de ampliar o fornecimento local.

A Rede 2, apesar de realizar um forte apelo ao regionalismo, opta por não priorizar os produtos que estão disponíveis regionalmente, preferindo a CEASA. A ‘proteção’ informal das relações estabelecidas dentro dos muros da CEASA parece atrair a rede. Na CEASA, pode-se dizer que o mercado é pautado pelas regras estabelecidas pelo Estado, que regulamentam horários, preços e padrões. Tal ‘segurança’ foi citada pelo Entrevistado da Rede 2 que garante que na CEASA além do volume de produtos ser alto, as transações se dão de forma mais segura, com menos riscos oriundos de comportamentos oportunistas dos fornecedores.

5.1.4 Coordenação

Como forma de auxiliar na interpretação da coordenação exercida pelas redes varejistas, o presente estudo opta pela divisão entre coordenação da cadeia interna (pautada na hierarquia) e coordenação da cadeia de suprimentos.

Com relação à coordenação da cadeia interna da Rede 1 observa-se que é realizada de modo compartilhado dentro da organização, ou seja, entre o gerente de compras da rede e cada supervisor de loja. Após realizar a conferência do estoque e o histórico de vendas do período, o supervisor de loja transfere o pedido para o comprador. Caso a compra seja feita diretamente do produtor em um dos municípios, o supervisor assume a negociação e realiza a compra diretamente com o mesmo. Todavia, cabe destacar que os preços são definidos pelo gerente de compras de perecíveis.

De modo similar ocorre na cadeia interna da Rede 3. Isso porque o comprador regional localizado no município sede da rede coordena o suprimento via CEASA, já os supervisores das lojas coordenam o processo de planejamento do pedido e compra dos atacados regionais e direto do produtor. No caso específico de um município onde a rede possui lojas, existe um técnico que auxilia os agricultores desde a semente até a colheita. Esse técnico dá suporte também ao suprimento do setor de FLV como um todo nas lojas deste município, auxiliando nos pedidos, na exposição e na determinação dos preços pagos aos produtores locais.

Já a Rede 2 que praticamente não realiza compras fora da central de compras (localizada no município sede), apresenta a coordenação da cadeia interna de forma mais verticalizada, através da figura de um gerente de compras e um gerente de logística. Desta maneira, a autonomia dos supervisores fica restrita apenas à conferência do estoque e ao repasse de informações.

No que se refere à coordenação da cadeia de suprimentos em sua estrutura horizontal, fica evidente o papel central das organizações de varejo dentro desse processo. Isso porque são elas que definem os objetivos e, principalmente, os padrões a serem seguidos pelos fornecedores.

Numa linha decrescente em termos de coordenação, observa-se que a Rede 3 – maior nível de exigência de qualidade – mesmo possuindo a maior diversidade de fornecedores (o que complexifica a coordenação) apresentou o maior nível de

coordenação, intensificando a comunicação com seus fornecedores (através de reuniões e acompanhamento técnico), utilizando para parte de seu suprimento a verticalização da produção, lançando mão de contratos com alguns agricultores e atribuindo incentivos financeiros aos fornecedores.

A Rede 1 mesmo com foco prioritariamente no custo e transacionando na maior parte diretamente com os agricultores, coordena a sua cadeia de suprimentos de forma a manter prioritariamente a regularidade dos produtos ofertados pelos fornecedores, realizando inclusive visitas a campo, programação pré-plantio com alguns agricultores e acordos informais com fornecedores para períodos futuros.

Já a Rede 2 que historicamente tem optado pela compra centralizada na CEASA, apresentou menor nível de coordenação da sua cadeia de suprimentos (mesmo que transacione regularmente com os mesmos fornecedores), pois não realiza programações futuras, não possui acordos informais tampouco compartilha informações para além da questão do pedido.

Considerando que a especificidade dos ativos exigidos dos fornecedores nos casos estudados não é baixa a coordenação assume papel importante nas cadeias de suprimentos das empresas pesquisadas, mesmo que sejam adotadas formas de coordenação diferentes.

Como mencionado no terceiro capítulo dessa pesquisa, as dimensões utilizadas na análise da coordenação referem-se a dois eixos centrais: (a) considera incentivos alocados aos agentes para obter os resultados desejados; (b) realiza o monitoramento dos agentes que supostamente desempenharão determinada tarefa. Nesse sentido, num esforço em ajustar os casos varejistas analisados, poder-se-ia dizer que as Redes 1 e 3 estão mais próximas da perspectiva que considera os incentivos que podem ser alocados para chegar-se a determinado objetivo. Já a Rede 2 opta pelo monitoramento dos agentes potencialmente úteis no processo de fornecimento.

Conforme dados obtidos na entrevista realizada, a Rede 2 considera que os fornecedores possuem interesse em vender para a mesma (baseado especialmente nos grandes volumes de produtos adquiridos e pelos pagamentos em dia), sem que para isso a empresa tenha que empreender muito esforço de coordenação. Já as demais organizações, possuidoras de uma maior complexidade em termos de canais de distribuição, demonstraram empenho em manter as relações estabelecidas, realizando visitas a fornecedores, contatos pré plantio, buscando

construir relacionamentos duradouros através de incentivos, inclusive financeiros, como no caso da Rede 3 em particular.

5.1.5 Considerações sobre os casos varejistas

Percebe-se que a formação e a estruturação da cadeia de suprimentos de cada rede estudada apresenta de forma singular (e algumas vezes mostrando replicações entre os casos) o impacto dos elementos relevantes nas transações. O Quadro 6 esquematiza as dimensões das transações, os pressupostos comportamentais e o impacto do ambiente institucional nas diferentes cadeias de suprimentos das organizações estudadas.

Princípios da ECT / Impacto percebido na estruturação das cadeias de suprimento		Rede 1	Rede 2	Rede 3
Dimensões das transações	Frequência	Alta	Alta	Alta
	Incerteza	Motivada pela falta de compromissos formais e pela insegurança quanto à qualidade do produto perecível (falta de estabelecimento de padrões).	Determinada pelo pequeno número de fornecedores e falta de um instrumento formal.	Suscitada pela diversidade de formas organizacionais envolvidas para o suprimento.
		Rede 1	Rede 2	Rede 3
	Especificidade de ativos	Focada na busca pela regularidade do fornecimento.	Baseada no alto volume exigido dos fornecedores.	Gerada pela exigência em qualidade dos produtos.
Pressupostos comportamentais (PC)	Racionalidade limitada	Constitui laços informais com compromissos de compras futuras, visitas e relacionamento direto com o agricultor como forma de suavizar os PC.	Busca atenuar os efeitos dos PC através do estabelecimento de relacionamentos longos, comprando continuamente em grandes volumes.	Como forma de diminuir o impacto dos PC estabelece contratos, incentivos financeiros como forma de premiar a qualidade e compromissos informais de futuras compras.
	Oportunismo			
Ambiente Institucional		Foca sua relação com o	Realiza um forte apelo ao	Procura legitimar as ações estimulando

Princípios da ECT / Impacto percebido na estruturação das cadeias de suprimento	Rede 1	Rede 2	Rede 3
	consumidor baseado no preço baixo, sem mencionar a importância do fornecedor na cadeia.	regionalismo, o que não implica em apoiar os fornecedores locais Prefere transacionar na CEASA.	a produção regional e apoiando iniciativas já existentes.

Quadro 6 – Dimensões das transações, pressupostos comportamentais e o impacto do ambiente institucional nas diferentes cadeias de suprimentos das redes estudadas.

Observa-se no Quadro 6 que a frequência não difere entre os casos. Desta forma, identifica-se que este atributo tem o mesmo grau de influência na estruturação da cadeia de suprimentos assim como na forma de governança adotada.

Já a incerteza se apresenta de diferentes formas. Caso o varejo adotasse a estrutura de governança via mecanismo de preços, a incerteza seria oriunda da relação das variações do mercado. Contudo, como os agentes organizam sua cadeia de suprimentos via mecanismo de governança híbrida, o impacto da incerteza foi percebido de forma diferente em cada caso. Especialmente no caso da Rede 1, que transaciona com diferentes produtores, nota-se que a falta do estabelecimento de padrões nos produtos implica improbabilidade durante as transações. O pequeno número de elos envolvidos nas transações com a Rede 2 gera uma dependência muito grande, o que acarreta em alto risco. Já a Rede 3 que transaciona com uma diversidade muito grande de formas organizacionais tem sua cadeia complexificada. Aliado a esses fatores destaca-se o fato da informalidade das relações percebida em todos os casos, o que provoca aumento dos níveis de insegurança.

A especificidade de ativos como forma de atender os objetivos de cada rede mostrou-se um ponto de ligação que gera dependência mútua (varejo x fornecedores). Segundo se depreende dos depoimentos obtidos nas entrevistas, os fornecedores realizam investimentos considerando o grande potencial de compras

que estas organizações possuem. Assim como, justificados pela alta frequência das transações.

Como forma de garantir seu fornecimento percebe-se que as empresas buscam comprometer seus fornecedores, seja através de incentivos ou punições como forma de estabelecer relacionamentos de longo prazo, reduzindo conflitos gerados pelos pressupostos comportamentais dos agentes, especialmente pelo comportamento oportunista em momentos de escassez de produto. Dessa maneira, a hibridez adotada como estrutura de governança predominante procura amortizar as dúvidas nas transações, estabelecendo acordos informais e contratos formais, antes mesmo do plantio de algumas culturas.

5.2 A perspectiva da cadeia pelo elo fornecedor

Neste item, apresentam-se os resultados das entrevistas realizadas com os agentes que fornecem FLV às redes estudadas. O elo da produção primária e demais agentes considerados relevantes nas cadeias de suprimentos que estão sob o gerenciamento dos varejos são questionados e analisados em consonância com os aspectos considerados relevantes por ora da reflexão das organizações varejistas.

Foram estudados ao todo seis casos, sendo que quatro casos são produtores de olerícolas que transacionam diretamente com as organizações varejistas elegidas e dois casos são fornecedores estabelecidos na CEASA/POA. Mais especificamente, foram analisados dois casos de produtores que fornecem FLV para a Rede 3, um caso de fornecedor que transaciona com a Rede 1, um caso de fornecedor que transaciona com a Rede 3 e também com a Rede 1 e dois casos relativos à Rede 2. No item 5.2.1 é apresentada a caracterização dos casos enfocando o histórico produtivo e o processo de fornecimento de cada fornecedor. Outrossim, ao final deste item apresenta-se uma síntese da entrevista realizada com representante da ASSPHCERGS – Associação de produtores de Hortigranjeiros da CEASA do Rio Grande do Sul.

No item 5.2.2 faz-se uma discussão a cerca das relações estabelecidas na cadeia de suprimentos, desde a ótica dos fornecedores de FLV e, na sequência, o item 5.2.3 analisa a formalização dos relacionamentos concebidos.

5.2.1 Caracterização dos casos

5.2.1.1 Produtor 1

O caso denominado Produtor 1 tem sua produção destinada na sua totalidade à Rede 3. Este produtor, que já possui uma ligação de três anos com a rede de varejo, produz distante apenas cinco quilômetros das lojas na qual faz a entrega de seus produtos. O estabelecimento de vinte e dois hectares e que tem área ocupada com a produção olerícula em torno seis hectares localiza-se na mesorregião Sudoeste do estado. Na produção trabalham três pessoas contratadas permanentemente, sendo o expediente de meio turno para cada uma. A atuação do fornecimento do produtor é de âmbito local, limitando-se a uma cidade na qual a rede possui três lojas.

Do ponto de vista produtivo, emprega sementes híbridas importadas, utiliza irrigação por aspersão em toda área de cultivo e realiza tratamentos fitossanitários indicados pelo técnico da própria rede. Possui uma boa infraestrutura no que se refere a máquinas e equipamentos, incluindo trator, arado, grade, etc e produz basicamente dois tipos de verduras: couve manteiga e tempero verde (cebolinha e salsa). Segundo o entrevistado, a produção especializada em duas culturas olerículas é devido a busca por qualidade e a conseqüente alta demanda de trabalho já que os produtos são selecionados, lavados e embalados de forma artesanal. Como investimentos específicos para atender a demanda da rede para qual fornece, o agricultor destaca os cursos que tem realizado na área de horticultura (focando nas culturas que produz), a estrutura para produção de mudas, os equipamentos de irrigação, as caixas plásticas que adquiriu e o treinamento que realiza juntamente com os funcionários.

O Produtor 1 encetou o processo de produção de FLV após um histórico mal sucedido de plantio da cultura do arroz. Depois da decisão pelo encerramento da atividade orizícola, o produtor salientou que iniciou o cultivo de verduras porque gostaria de seguir na agricultura, salientando que esta é a sua vida, que possui amor pela atividade agrícola. Aliado a isso, salientou que 'possuía os meios' e que percebeu nessas culturas uma alternativa de renda. Trabalha nessa atividade há dezessete anos, sendo que possui vínculo com organizações varejistas desde o princípio. Inicialmente procurou fornecer para mercados locais, mas logo a seguir percebeu que era mais vantajoso procurar um varejo que pudesse comercializar uma quantidade maior, compatível com a escala de produção almejada.

Atualmente o Produtor 1 entrega na Rede 3 seis dias por semana um volume estável dos mesmos produtos. Há padronização das embalagens, sendo exigida a entrega em caixas plásticas. O produtor salienta que com relação ao volume de entrega diária ele mesmo analisa o quanto deve levar para o varejo, considerando o dia da semana e o estoque que existe nas lojas. Por ora da ocasião da entrega o entrevistado destaca que o comprador e recebedor não realizam a conferência do conteúdo das caixas, nem em relação à qualidade, nem relativo à quantidade.

O entrevistado salienta que a Rede 3 acompanha o processo de produção através da designação de um técnico responsável, que realiza a assistência técnica. Todavia, o produtor destaca que o técnico deixa a desejar do ponto de vista do planejamento, já que este é realizado exclusivamente pelo próprio produtor.

5.2.1.2 Produtor 2

O Caso designado Produtor 2 está inserido em dois tipos de canais: um canal indireto curto (caracterizado pelo fornecimento à rede varejista) e um canal direto no qual realiza venda dos seus produtos aos consumidores finais numa feira municipal. Produz para rede varejista os mesmos produtos que vende na feira, basicamente dois tipos de folhosas: rúcula e alface. O estabelecimento localizado também na mesorregião Sudoeste do estado do Rio Grande do Sul possui doze hectares, nos quais quatro hectares são ocupados com a produção olerícola e está distante do ponto de fornecimento sete quilômetros.

Do ponto de vista produtivo utiliza sementes híbridas produzidas em uma estufa especialmente para a produção de mudas, irriga suas culturas agrícolas através do gotejamento e utiliza tratamento fitossanitário conforme recomendação do técnico disponibilizado pela rede. Utiliza ainda fertirrigação, *mulching* e a palsticultura, demonstrando alto nível tecnológico no estabelecimento. Segundo o produtor, a busca por qualidade utilizando alto nível tecnológico é com o objetivo de atender às exigências da rede no que diz respeito ao padrão, demonstrando os investimentos necessários para atender as exigências do varejo para qual fornece. Apesar de o produtor possuir apenas um microtrator para as operações, o plantio, o tratamento e a colheita são realizados apenas pela família, composta por três adultos. Todas as operações estão sob a coordenação do próprio produtor juntamente com o técnico designado pela rede, desde a compra de insumos, o plantio, os tratamentos, a colheita e a seleção e o preparo até a entrega. Destaca que, via de regra, a colheita e a seleção são tarefas da esposa.

O Produtor 2 desenvolve a produção olerícula desde criança, ressaltando que toda a família sempre esteve ligada à agricultura. Atualmente além da sua esposa, trabalha o sogro. O mesmo resalta que devido à escassez de mão de obra, a tecnologia empregada é sempre no sentido de reduzir os tratos culturais, sem perder de vista o seu foco, que é a excelência na qualidade de seus produtos.

O Produtor 3 fornece à Rede 3 numa frequência de abastecimento diária, sendo que a quantidade é constante e o mesmo realiza o fornecimento em três lojas da rede. As FLV que são produzidas e entregues à rede de varejo são destinadas à comercialização nas lojas do município onde o mesmo se localiza, a exemplo do caso do Produtor 1.

5.2.1.3 Produtor 3

O Produtor 3 possui um estabelecimento às margens da BR 158, numa cidade no centro do estado, nas proximidades do varejo no qual transaciona (Rede 2). Possui um estabelecimento de vinte hectares, sendo que esta unidade de produção fica distante cerca de cinco quilômetros da loja mais próxima e quinze quilômetros da mais distante. Todavia, salienta que arrenda uma outra unidade de

produção (nas proximidades) como forma de atender o alto volume demandado pelo varejo, demonstrando a necessidade de investimentos para o fornecimento à rede.

O Produtor 3 está no ramo da produção de hortigranjeiros há quinze anos, desde que migrou da cultura do fumo. Segundo o produtor, a opção pelas olerícolas se deu após o mesmo ter vindo estudar na cidade e perceber a demanda de mercado e a pouca produção na região central do estado do Rio Grande do Sul. Neste estabelecimento os hortigranjeiros (folhosas em geral) são a única fonte de renda não possuindo nenhuma outra atividade produtiva com fins comerciais. Salienta-se que emprega permanentemente oito pessoas.

O Produtor 3 realiza seu plantio de folhosas 'à campo', sem uso de plasticultura ou *mulching*, numa área de aproximadamente quatorze hectares. Para o produtor, o uso das tecnologias citadas anteriormente oneraria sua produção. Assim, conforme asseverou o Produtor 3 (2011) "...eu preciso ter certeza que vou ter um produto o ano todo mas no volume que o mercado quer, se eu não fornecer nem pegam mais de mim, se eu deixar faltar perco o mercado". Aliado ao fato de que o produtor utiliza uma outra área para atender a demanda de fornecimento, o relato do produtor demonstra que o mesmo se preocupa, especialmente, em atender o volume requerido pela rede para a qual fornece.

O Produtor 3 está inserido num canal de comercialização indireto curto estabelecido com a Rede 2. As transações realizadas com a Rede 2 ocorrem há cinco anos, desde que o próprio Produtor 3 foi falar com o gerente da rede e realizou o cadastro para a entrega de produtos. Por fim, destaca que a entrega é realizada diretamente nas lojas de uma das cidades na qual a rede possui filiais, todos os dias úteis da semana, pelo produtor e um funcionário, através da utilização de duas caminhonetes. Com relação ao pagamento do produto comercializado, a informação do Produtor 3 é de que o mesmo é realizado com muita acuidade, sempre com prazo de vinte e oito dias.

5.2.1.4 Produtor 4

O Caso 4 chamado Produtor 4 possui um estabelecimento rural com uma área total de quinze hectares, na região central do estado. Nesta unidade além da

produção de melancia e mandioca foram verificadas a atividade de piscicultura e pecuária de corte. Do total da área disponível cerca de 30% está ocupada com a produção de mandioca. O produtor que é o único da família que trabalha na produção contrata mão-de-obra esporadicamente, sendo que a maior parte dos serviços relacionados a maquinas e equipamentos (preparo de solo) é terceirizado. Todavia, salienta que para poder ampliar o período de fornecimento à Rede 1 precisou investir através da compra de freezers nos quais congela a mandioca descascada e embalada⁵⁷. A rede na qual o produtor realiza o fornecimento fica distante cerca de dez quilômetros do estabelecimento⁵⁸.

O Produtor 4 transaciona com a Rede 1 desde a sua fundação, entregando seus produtos diretamente em algumas lojas, sem passar pela central de recebimento e distribuição. O produtor argumenta que fornece para as lojas desta rede antes mesmo de ela virar uma rede, sendo que após a formação da mesma continuou seu processo de venda de forma semelhante. Ressalta que agora o preço é tabelado para todas as lojas, o que de acordo com a sua posição melhorou o processo de fornecimento já que reduziu as especulações. O Produtor 4 salienta que a sua maior preocupação é sempre manter o fornecimento nos prazos estipulados, sem ruptura no abastecimento. Contudo, ressalta que a cultura principal possui características agroclimáticas que a impedem de ser cultivadas em períodos fora da sua sazonalidade.

Segundo o Produtor 4, o fornecimento é feito em dias alternados à colheita da sua produção. Essa alternância é possibilitada pelas características de seus produtos, que são passíveis de um tempo maior de armazenamento (em comparação às folhosas). Todavia, o Produtor 4 relata que se dispusesse de mão-de-obra poderia fornecer diariamente às lojas, já que sua capacidade de fornecimento está aquém da demanda.

⁵⁷ Além do produto in natura o produtor fornece mandioca semi-processada (descascada e embalada).

⁵⁸ O Produtor 4 salienta que além de fornecer para a Rede 1 fornece hortigranjeiros para outras quatro lojas de varejo independentes. Desta forma, este produtor realiza a comercialização de seus produtos num canal denominado canal indireto curto.

5.2.1.5 Produtor-Fornecedor 5

O Caso 5 denominado Produtor - Fornecedor 5 caracteriza-se por ser um grande produtor de batata inglesa, que está no mercado há vinte e cinco anos e possui uma carteira de aproximadamente cem 'clientes'. Possui duas unidades de produção que somam aproximadamente quinhentos hectares de lavoura, localizadas no município de Ibiráaras e em Tainhas. Para além dos estabelecimentos rurais o Produtor - Fornecedor 5 possui uma empresa com área de venda na CEASA/POA (denominado Box) na qual comercializa além da produção própria, batata inglesa, beterraba e cebola, adquiridas de outros produtores. Na região de cultivo o Produtor - Fornecedor 5 possui ainda uma central de distribuição (denominada pelo entrevistado como 'Reparte') na qual é realizada a separação dos produtos que vão para a CEASA e para as demais redes localizadas nas proximidades da região.

Salienta que toda a família é envolvida com as atividades agrícolas, especialmente com as olerícolas. Atualmente adota alto nível tecnológico, considerando a elevada escala de produção e os maquinários utilizados. A mão-de-obra contratada na lavoura é em torno de trinta e cinco pessoas permanentemente. Já no Box da CEASA o Produtor - Fornecedor 5 emprega permanentemente quinze pessoas. Para além da unidade de produção de batatas e o local de revenda (Box), o entrevistado salienta que a empresa possui uma agroindústria que fabrica batata palha. Esta indústria foi planejada no intuito de aproveitar o que era rejeitado pelo mercado e apresenta-se hoje como uma atividade muito promissora para a organização.

O Produtor - Fornecedor 5 transaciona inserido em canais indiretos curtos e longos com seis grandes redes de varejo no estado do Rio Grande do Sul, incluindo redes internacionais e redes presentes no litoral, na grande Porto Alegre e no interior. Dentre as organizações pesquisadas neste estudo, o Produtor - Fornecedor 5 transaciona com a Rede 2. O processo de fornecimento para a Rede 2 é realizado diariamente através da entrega por parte do Produtor - Fornecedor 5 dos seus produtos no Box da CEASA. É necessário salientar ainda que apesar do grande volume transacionado com a Rede 2 e, da alta frequência, não foi verificada a realização de nenhum investimento específico para atender a demanda da referida

rede, provavelmente devido ao grande porte do fornecedor que possui muitos clientes.

5.2.1.6 Fornecedor 6

O Caso 6 designado como Fornecedor 6 atua há dezessete anos no mercado do Rio Grande do Sul atendendo quatro redes regionais localizadas nas diversas regiões do Estado e pequenos varejos independentes. Possui instalações bem localizadas na CEASA/POA, ocupando espaço de quatro 'boxes' e empregando vinte e cinco pessoas neste local. O produto comercializado em maior volume é o tomate, todavia, também transaciona chuchu, vagem, pimentão e cenoura.

A organização é formada por dois irmãos que são sócios no empreendimento. Embora os proprietários possuam área de produção de tomate, a maior parte dos seus produtos advém de produção de terceiros, localizados em estados como Minas Gérias, São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná.

O proprietário entrevistado salienta que está 'vinte e quatro horas no Box', sempre acompanhando todo o processo de venda e entrega de pedidos. Conforme as informações obtidas, a empresa fornece para a Rede 3 e para Rede 1. Todavia, para esta última rede as transações são menos frequentes. Já com relação à Rede 3 o relacionamento existe há quatorze anos, sendo que a mesma busca com seus caminhões e/ou carretas nos próprios Box três vezes por semana.

O fornecimento para Rede 3 foi iniciado pelo Fornecedor 6 através de indicações feitas por outros fornecedores localizados na CEASA/POA. Atualmente as transações ocorrem entre os proprietários da empresa de fornecimento e os compradores das empresas varejistas. O pedido é feito normalmente via telefone, desta forma, é acertado a qualidade desejada, a quantidade, o prazo de pagamento e o preço.

No que se refere ao fornecimento para a Rede 3 o entrevistado salienta a exigência em termos de qualidade nos produtos, enfatizando a necessidade de aquisição de caixaria específica para cada tipo de produto e, principalmente, contato permanente com fornecedores (agricultores) que primem pela qualidade. No caso das exigências para o fornecimento da Rede 1 salienta a necessidade de realizar a

entrega diretamente na central de distribuição no centro do estado, tendo que dispor de caminhões refrigerados, motoristas, etc.

Desta maneira, percebe-se que um mesmo fornecedor pode ter que se adequar a diferentes demandas, conforme as características de cada rede. No caso da Rede 3, mais exigente em qualidade, a cobrança se refere ao produto em si. No caso da Rede 1 a demanda se refere aos aspectos de logística. Nesse sentido, já que as exigências são distintas, os investimentos para atendê-las também variam.

5.2.1.7 Contribuições da Associação de Produtores de Hortigranjeiros da CEASA do Rio Grande do Sul (ASSPHCERGS)

Segundo a entrevistada representante da ASSPHCERGS, a associação conta com trezentos e vinte sócios. Os agricultores que fazem parte dessa associação comercializam seus produtos num Pavilhão da CEASA destinado exclusivamente aos agricultores o qual é denominado como “Pedra”. Esse pavilhão abriga os agricultores de todo o estado que levam diariamente sua produção para ser comercializada⁵⁹.

Segundo relato da representante, ao chegarem ao longo da madrugada os agricultores vão se instalando conforme a disponibilidade de local, sem uma determinação prévia de lugar para a exposição. Cada produtor tem direito de usar cinco metros quadrados, num custo mensal de quatrocentos reais ou através do pagamento do ticket diário no valor de trinta reais. Afora este custo, cada sócio deve manter atualizada sua mensalidade com a ASSPHCERGS.

A associação possui um setor administrativo também instalado dentro da CEASA, no qual são realizadas reuniões ordinárias e extraordinárias. As reuniões podem ser solicitadas pelos sócios e frequentemente as motivações são as seguintes: problemas na comercialização; preço e propaganda. Segundo a representante da ASSPHCERGS, os problemas na comercialização ocorrem quando o produtor é impedido de vender seu produto pelos demais agricultores quando há suspeita de que o mesmo está adquirindo produtos de outros agricultores (fazendo

⁵⁹Conforme observado a maior parte dos produtos comercializados diretamente pelos agricultores são ovos, milho verde, folhosas, verduras e leguminosas em maços.

papel de atravessador) ou quando negocia uma quantidade “x” de produto e não declara os valores correspondentes à ASSPHCERGS. É necessário salientar que o produtor só pode comercializar na ‘Pedra’ o produto oriundo de produção própria e que deve declarar à ASSPHCERGS os dados da sua propriedade e a respectiva produção.

A entrevistada destaca que cada produtor interessado em ingressar na associação deve fazer um cadastro, trazer cópias de documentos para fazer a carteirinha de agricultor e apresentar um laudo técnico para dizer o que planta. Assim, a informante destaca que após o produtor estar em dia com a documentação deve encontrar um ponto no pavilhão para se estabelecer e “fazer a freguesia”.

Para além da solução de possíveis conflitos (citados anteriormente) a ASSPHCERGS também auxilia os produtores através de serviços administrativos (fotocópias, fax, internet) e consultoria jurídica (trabalhista, civil, criminal, etc), tornando-se uma referência especialmente para os agricultores familiares. Todavia, a entrevistada destaca que a associação é chamada via de regra, para resolver problemas na comercialização. Para a entrevistada, alguns agricultores apresentam um comportamento oportunista no que se refere às transações que são realizadas diretamente com os fornecedores na “Pedra”. Nesse sentido, foi necessária a criação de uma organização como forma de estabelecer regras formais que delimitem a ação dos agentes durante as transações. Para a representante da ASSPHCERGS os principais problemas ocorrem devido ao não cumprimento do preço estabelecido em tabela. Assim, relata que: “...alguns agricultores na tentativa de ‘ganhar’ o cliente acabam realizando as vendas fora das regras estipuladas”. Ou ainda, iniciando um processo de compras de mercadorias de outros agricultores e revenda das mesmas, o que não é permitido nesse pavilhão (os atravessadores são permitidos apenas no setor dos boxes).

O contexto que se percebe do exposto pela entrevistada desta entidade que engloba agricultores fornecedores de FLV de todo o estado do Rio Grande do Sul demonstra a complexidade das relações estabelecidas ao longo de toda cadeia produtiva, enfatizando a relevância dos pressupostos comportamentais na realização das transações. Isso é evidenciado pela necessidade de criação de uma organização regulatória transações, como forma de evitar um comportamento oportunista tanto por parte de alguns agricultores, quanto por parte das organizações varejistas.

5.2.2 Relações estabelecidas na cadeia de suprimentos

O Produtor 1 durante a entrevista salientou que seu objetivo sempre foi trabalhar de forma profissional, produzindo com alta qualidade e de forma contínua, sem interrupções no suprimento da demanda. O produtor, ao assumir essa postura séria e comprometida, destaca que esperava que a empresa também estivesse empenhada no estabelecimento de um relacionamento amistoso. Todavia, destacou que o início do fornecimento para a atual rede foi complicado em relação ao estabelecimento de uma relação harmoniosa. Isso porque mesmo que o produtor já possuísse um histórico de atendimento da demanda da rede anterior (adquirida pela Rede 3) e o compromisso de compra formalmente estabelecido pelos proprietários da rede, as transações realizadas com o responsável pela compra não eram estáveis, havendo inclusive desacerto comercial. Com causador de desacordo o Produtor 1 (2011) destaca apenas a questão preço, salientando que “... o preço não é bom, é razoável, existe muita pressão no que se refere ao preço e a margem da empresa é muito alta, o que reduz a demanda”. Num relato realizado pelo Produtor 1 o mesmo ressalta que em uma ocasião houve atrito com gerente das lojas com relação ao preço pago, sendo que o mesmo procurou um dos proprietários em busca de uma solução. Neste sentido, o proprietário orientou o supervisor para que pagasse o que o produtor havia solicitado.

Em relação à motivação para o fornecimento, o Produtor 1 destaca o alto volume absorvido pela rede, já que é a maior da cidade. Quando questionado sobre ‘o que tem de pior em entregar na rede’ o produtor destaca a ‘descarga’. Segundo o produtor, o momento da entrega dos produtos nos depósitos das lojas é dificultado pelo acesso tumultuado aos depósitos, com rampas muito altas ou cheias de paletes, muitas escadas e o grande número de fornecedores entregando ao mesmo tempo. Para o produtor deveriam existir horários apenas para os fornecedores de FLV, devido à perecibilidade dos produtos. Contudo, o produtor ao responder sobre os inconvenientes de fornecer à Rede, salienta que:

Não existe, porque a escala supera qualquer problema, já que chegar e entregar é o melhor que existe, sou agricultor, meu negócio é produzir, não quero ficar de porta em porta vendendo, ou permanecer toda uma manhã na feira (PRODUTOR 1, 2011).

Conforme o Produtor 1, a única restrição imposta pela empresa é na verdade uma condição: a qualidade. Quando questionado sobre como é o relacionamento entre a Rede e os produtores, o Produtor 1 respondeu que depende do produtor, que cada caso é um caso. Ou seja, se o produtor é pontual nas entregas, possui qualidade e responsabilidade com o que foi acertado 'existe acessibilidade'. Nas palavras do agricultor, Produtor 1 (2011) além da expressão "acessibilidade" o mesmo garante que o relacionamento "...é muito bom, que nem há conferência, mas que o produtor por outro lado, aceita tudo, tenta sempre agradar os responsáveis".

O Produtor 2 que vende para Rede 3 desde o ano de dois mil e cinco destaca que apenas recentemente, após a chegada do sogro à cidade, iniciou a comercializar seus produtos também diretamente com os consumidores, através da feira. Todavia, o Produtor 2 destaca que seu foco é a venda para o varejo e que optou majoritariamente por essa forma de comercialização porque é a que mais se adéqua às suas condições, já que exige pouco tempo para a entrega, permitindo que o mesmo volte rapidamente às atividades agrícolas. O contato inicial da rede com o produtor se deu por iniciativa do produtor, que ainda hoje é quem realiza as transações diretamente com a empresa. Neste sentido, o Produtor 2 destaca:

Eu negocio muito o preço, não é fácil, mas o técnico tem um papel importante, ele inclusive intercede pelos agricultores na empresa, argumentando as nossas dificuldades, se não fosse ele as coisas seriam bem mais difíceis. A empresa foca só o lucro, não quer nem saber do produtor, o produtor que se 'lixé', o foco é o lucro. Um exemplo disso é que ela compra, por exemplo, abóbora de tronco e paga R\$ 0,68 e vende a R\$ 2,48. A margem que eles põem é muito alta, o produto 'roda' menos, e com isso a nossa demanda é menor. (PRODUTOR 2, 2011).

Contudo, mesmo considerando as dificuldades relatadas o Produtor 2 quando questionado quanto ao que 'tem de melhor em fornecer para a rede de varejo' ressalta que é o volume, ou seja, a quantidade significativa e a rapidez nas transações, já que isso permite que ele faça a comercialização rapidamente e volte aos seus afazeres em seu estabelecimento. Com relação ao que ele considera mais problemático durante a transação, o mesmo ressalta que o comprador não possui muita autonomia, já que precisa consultar muitas pessoas antes de tomar uma decisão relativa ao preço pago ao produtor. Além disso, o entrevistado sugere que o tempo de descarga poderia ser ainda menor.

Para o Produtor 2 a empresa não chega a impor restrição no estabelecimento da relação, mas a qualidade é o requisito essencial. Apesar do apoio no que se refere à assistência técnica, oferecida pela empresa, o Produtor 2 destaca que o planejamento do plantio é feito pelo próprio agricultor, com base em sua experiência no histórico de vendas. Para o mesmo, o principal papel do técnico nesse processo é fazer a 'ponte' entre a empresa e os produtores, orientando as duas partes nas transações.

Conforme descrição do Produtor 3, a venda para o varejo, especialmente redes de varejo com volume de venda maior, é mais vantajosa para o produtor porque possibilita que a comercialização seja feita rapidamente. Ou seja, o produtor aponta a alta demanda das redes e a rapidez na distribuição como indicadores determinantes na opção pelo canal indireto curto. Segundo o Produtor 3 (2011) "...a feira faz o produtor perder muito tempo." Todavia, para além das transações realizadas com a Rede 2, o produtor também vende seus produtos para outras lojas varejistas (mercadinhos locais). Para o produtor, a Rede 2 em certos períodos do ano, especialmente na época da safra baixa demasiadamente o preço pago pelos produtos, o que afeta a sua renda. Contudo, segundo relato realizado durante a entrevista, os 'mercadinhos' mantêm mais estáveis os preços, o que auxilia no equilíbrio da renda bruta do Produtor 3.

Quando questionado sobre as tratativas de preço e negociações o Produtor 3 (2011) expõe que "...o preço é com eles, não tem negociação." Desta maneira, observa-se que o produtor é apenas tomador de preço, sem possibilidade de barganhar. Ainda segundo o mesmo produtor, no que se refere ao relacionamento com a Rede 2 menciona que a mesma "...exige produto bom e na quantidade certa, senão pegam de outro". Os aspectos levantados como positivos tratam do fato da rede realizar o pagamento sempre em dia e o depósito bancário do pagamento, o que facilita o dia a dia do produtor. O ponto citado como crítico no que se refere às transações com a rede de varejo é o fato de ser exigido do produtor a 'troca' do produto que não foi vendido ou o que foi danificado no abastecimento ou nas gôndolas pelo próprio consumidor. Destaca ainda que já ocorreram casos de haver um pedido demasiadamente grande, ocasionando perdas muito elevadas, que foram cobradas do mesmo.

Ressalta que após a experiência adquirida ao longo dos anos consegue dialogar com o comprador a ponto de alertá-lo quanto a um pedido excessivo,

conseguindo evitar desperdícios. Neste sentido, o Produtor 3 salienta que já conhece a demanda das lojas e, mesmo que não ocorra nenhum tipo de orientação ou planejamento quanto ao plantio, faz sua própria programação. Todavia, pondera que mesmo considerando que existe um estabelecimento de um relacionamento de longo prazo, as trocas hoje estão numa percentagem de 10% do total comercializado, afetando-o financeiramente.

Para o Produtor 4 o relacionamento com a Rede 1 é muito bom. Entre os aspectos apontados como positivos está o pagamento de preço justo pelo produto e o pagamento em dia. O Produtor assinala a existência de uma tabela que faz com que todas as lojas desta rede paguem aos produtores um mesmo preço. Nas palavras do produtor: “O relacionamento é muito bom, eles pagam o preço que é, não exploram, tem um cabeça que faz a tabela...”(Produtor 4, 2011). Todavia, ao longo da entrevista o Produtor 4 relatou um exemplo de preço de um produto que na Rede 1 estava sendo pago R\$ 0,40 e nos outros pontos de fornecimento independentes R\$ 1,00. O Produtor 4 salienta que na Rede “...o preço é sempre o mais baixo, metade do preço dos outros”.

Mesmo assim, quando questionado sobre o que tem de melhor em fornecer para a rede de varejo o produtor afirma que é a quantidade, já que a mesma chega comprar uma tonelada de uma só vez. Já quando perguntado sobre o que tem de pior em fornecer à rede, o Produtor 4 afirma que: “não tem queixas”. Entretanto, a respeito dos inconvenientes deste tipo de comercialização, o produtor ressalta o fato de que de todo o produto vendido é feita a nota fiscal, o que provoca o pagamento de tributos. Para além da questão fiscal, foi registrado como inconveniente a pesagem de cada item (no caso da melancia) o que demanda excessivo tempo e a questão da rede de varejo exigir que o produtor faça a troca, em caso de desperdício.

Já para o Produtor - Fornecedor 5 a maior parte das redes de varejo com que transaciona são consideradas ‘parceiras’. O Produtor - Fornecedor 5 aponta o bom atendimento, a confiança, a entrega de um produto condizente com o esperado como os elementos centrais no estabelecimento de um bom relacionamento com a rede de varejo. O Produtor - Fornecedor 5 destaca que a maior parte das vendas são realizadas por telefone, sendo que as redes não vão até a CEASA, o que demonstra a confiança existente entre as partes.

As transações realizadas via telefone e até mesmo diretamente no Box da CEASA são feitas pelo próprio entrevistado, um gerente que trabalha com o proprietário há mais de dez anos. Esta pessoa destaca que além de vender os produtos para as redes realiza a compra de beterraba e cebola de outros produtores para revender.

Para o Produtor - Fornecedor 5 o principal benefício em transacionar com organizações varejistas regionais de varejo é o alto volume comercializado, fator que auxilia no escoamento da produção. Destaca ainda que não possuem restrições relativas à comercialização com a Rede 2, pelo contrário, enfatiza que é “..um mercado bom de trabalhar.” Para o entrevistado as empresas são menos agressivas porque não exigem descontos tão significativos quanto as redes internacionais. Nas palavras do informante: “...as grandes redes procuram preço, esmagam a gente, tem contrato que tem 30% de desconto.” Destaca ainda que para atender a demanda da Rede precisa estar sempre preparado com um alto volume, já que é basicamente o único fornecedor de batata para rede inteira.

O Fornecedor 6 salienta que o relacionamento estabelecido com a Rede 1 é ótimo, sendo que a mesma exige o preço justo e a qualidade do produto conforme o esperado. Salienta como principal vantagem em transacionar com a Rede 1 o fato dos pagamentos serem realizados sempre em dia. Quando questionado sobre a existência de inconvenientes na comercialização com a Rede 1 o Fornecedor 6 (2011) salienta: “De jeito nenhum, nada!”. Para o Fornecedor 6 não existem fatores negativos no fornecimento, apenas caracteriza a Rede como exigente em preço. Quando questionado sobre as restrições, salienta que não possui nenhuma restrição imposta pela Rede 1, mas ressalta a troca de mercadorias caso haja desperdício excessivo ocasionado pela má conservação do produto ou o item chegue às lojas com qualidade ou características indesejáveis.

No que se refere ao fornecimento para a Rede 3, o Fornecedor 6 destaca a qualidade exigida e o esforço que a empresa faz para procurar fornecedores que atendam as exigências. A estrutura do Box também foi adequada para manter os produtos em melhores condições por mais tempo, investindo em caixas plásticas e embalagens menores de papelão e câmaras frias. Salienta ainda que os funcionários são permanente treinados para o correspondente manuseio dos produtos perecíveis.

5.2.3 Formalização dos relacionamentos

Com base nos seis casos pesquisados, verifica-se que a maioria dos fornecedores estabelece relações informais com as redes de varejo. Todavia, dois fornecedores possuem contratos formais. Os referidos contratos são firmados com a Rede 3. A seguir descreve-se a percepção explanada pelos elos fornecedores no que dizem respeito à esse tema.

O Produtor 1 descreveu durante a entrevista que o contrato que possui com a Rede 3 é oriundo de um contrato existente com a rede anterior (que foi comprada pela Rede 3) e foi mantido mesmo após a aquisição pela atual rede. Saliou que por ora da compra os proprietários da rede realizaram uma reunião na qual estabeleceram um compromisso publicamente de seguir adquirindo os produtos dos agricultores, mantendo inclusive o acompanhamento técnico e os contratos formais. Já o Produtor 2 (2011) que também fornece para a Rede 3 e faz parte do mesmo grupo de produtores destaca que: "...ainda existem contratos, mas mudou bastante, tiraram muita coisa em comparação aos contratos firmados com a rede anterior...". Este produtor disponibilizou para a pesquisa o referido contrato no qual salienta-se os aspectos descritos no Quadro 7.

A) Empresa X Supermercado Ltda compromete-se a prestar assistência técnica que se fizer necessário, enquanto durar o presente contrato, para o contratado, que consistirá em visitas periódicas, orientações da produção que for abrangida por esse contrato.

B) Empresa X Supermercado Ltda compromete-se a adquirir os produtos, a preço de mercado, desde que obedeçam aos padrões de qualidade e quantidade estabelecidos pela Empresa X Supermercado Ltda, nos períodos previamente determinados, conforme planilha em anexo, que após assinada pelas partes, passa integrar este contrato, para todos os efeitos.

Parágrafo Único: em caso de dúvida sobre o preço de mercado, considerar-se-ão aqueles praticados pela CEASA-RS.

C) O contratado obriga-se a entregar sua produção para Empresa X Supermercado Ltda, nas lojas determinadas pelo contratante, nos prazos combinados/ajustados, com as qualidades exigidas e nas quantidades planejadas de acordo com a planilha em anexo, embalados e transportados de acordo com as normas estabelecidas pelo Empresa X Supermercado Ltda.

Parágrafo único: Em caso do produtor entregar o mesmo produto estabelecido pela planilha em anexo e no mesmo padrão de qualidade desejada pela Empresa X Supermercado Ltda para a concorrência este poderá ter seu contrato cancelado. O produtor será responsável pela troca de 100% do produto entregue na rede de loja.

D) Em caso de força maior, relacionada às intempéries climáticas, o contratado poderá prorrogar seu contrato.

E) Os produtos entregues durante o mês serão pagos no dia 10 do mês subsequente ficando de responsabilidade do produtor a entrega da nota fiscal até o último dia útil do mês correspondente.

F) Enquanto durar o presente contrato, o produtor compromete-se a seguir e a acatar as recomendações técnicas de manejo e insumos oferecidas pelo técnico da Empresa X Supermercado Ltda.

Quadro 7 – Citações do contrato entre a Rede 3 e produtores de FLV.

As informações retiradas do Contrato denominado “Contrato de Fornecimento de Hortifrutigranjeiro” demonstram as regras estabelecidas entre a Rede 3 e parte dos seus agricultores fornecedores de FLV. Dentre os aspectos que chamam a atenção, destaca-se inicialmente o fato de a rede comprometer-se formalmente com determinado volume de compras, a uma dada frequência e o fato da mesma citar a questão das possíveis intempéries climáticas como fonte de incerteza. Aliado a esses fatores, salienta-se a exigência por exclusividade nos produtos que constam na planilha do contrato chama a atenção. Esse item deixa explícita a tentativa da rede de coibir o comportamento oportunista dos agricultores, que poderiam após ter

tido todo o acompanhamento técnico, no momento da colheita e posterior venda de seus produtos realizar as transações com outra rede.

A questão da 'troca' relatada por diversos fornecedores aparece formalizada, de forma enfática. Todavia, salienta-se que parece mal redigido ou suprime conscientemente em que condições o produto deixa de estar apto para venda e deve ser ressarcido pelo próprio agricultor. Ou seja, e se o produto chegar em boas condições fitossanitárias e por problemas devido ao depósito da rede ou abastecimento ou má conservação danificar a qualidade do produto, ainda assim o produtor deverá ressarcir? Quando questionado sobre esses aspectos o agricultor asseverou que independente do produto chegar em boas condições e as avarias ocorrerem dentro das lojas o mesmo deve realizar a troca.

Já o Produtor 3 informa que mesmo que não possua contrato formal com a Rede 2, a mesma tem uma fidelidade para com seus fornecedores. Nas suas palavras, o produtor afirma que "... não tem nenhum documento assinado, mas eles sempre pegam de mim. Mas, já tive com pouca verdura, daí comprei de outro agricultor para não perder a regularidade e a quantidade de entrega" (Produtor 3, 2011). Caso ocorra ruptura no fornecimento, o produtor ressalta que a rede pode eleger outro fornecedor, excluindo-o da lista de fornecedores e isso o preocupa muito. Assim, o Produtor 3 (2011) relata que "... não dá pra perder a regularidade, daí eles nem pegam mais de mim, se eu deixar furo, perco o mercado e não consigo mais voltar".

Esta exposição demonstra que existe insegurança por parte do fornecedor, evidenciando especialmente a 'fragilidade' da relação de fornecimento, na qual o elo primário apresenta menos poder. Por outro lado, no caso do Produtor 4 essa dúvida não foi verificada.

Segundo o Produtor 4 (que fornece para a Rede 1), as transações ocorrem de maneira informal, sem contrato assinado. Mas ressalta que existe um 'compromisso', já que o gerente sempre compra do mesmo produtor ano após ano. O processo de fornecimento só é assumido por outro fornecedor quando a produção do entrevistado termina. O produtor destaca que ao final da safra já fica acordada compra da próxima produção, utilizando preços de mercado como referência.

O Produtor - Fornecedor 5 relatou que possui contrato com três redes de varejo, sendo duas internacionais e uma regional. Contudo, no caso do fornecimento para a Rede 2, pesquisada por este trabalho, afirma que não possui contrato formal,

apenas um histórico de vendas e um comprometimento informal firmado. Para o Produtor - Fornecedor 5 o contrato é um instrumento exigido por algumas empresas, mas que acaba prejudicando o fornecedor porque obriga-o a estabelecer descontos exorbitantes e o desperdício fica todo por conta do fornecedor. No caso do fornecimento para a Rede 2 destaca o seu compromisso de entregar na quantidade acertada e na data combinada, com o intuito de não causar transtornos ao varejo. Assim, salienta que: "...aconteça o que acontecer, o produto 'tá' sempre lá na quantidade combinada" (Produtor-Fornecedor 5, 2011).

O Produtor - Fornecedor 5 destaca que todos os esforços são empregados para seguir vendendo para a Rede 2 porque o volume que a rede adquiri é muito significativo. Desta maneira, a venda em alta escala é ressaltada como muito importante na diluição dos custos fixos, assim como, na redução do tempo de negociação com um número maior de empresas, que compram um volume menor.

Por fim, o Fornecedor 6 declarou que possui contrato assinado com uma rede de varejo. Contudo, quando questionado com relação às redes pesquisadas afirmou que embora forneça esporadicamente para a Rede 1 e frequentemente para a Rede 3 (até três vezes por semana) não possui nenhum documento formal. As transações ocorrem alicerçadas num comprometimento informal, estabelecido através do histórico de anos de trabalho conjunto. Nas palavras do Fornecedor 6 a venda para redes regionais pesquisadas 'é um mercado bom de trabalhar' porque as redes absorvem um volume considerável e realizam os pagamentos em dia.

5.2.4 Considerações sobre os casos dos fornecedores

Os seis casos pesquisados apresentam distinção no que se refere aos portes (tamanho dos estabelecimentos). Desta maneira, não foi possível enquadrá-los somente como agricultura familiar ou patronal. Isso porque, além de variarem em termos de área do estabelecimento (conforme sistematiza o Quadro 8) também apresentam distintas características no que se refere a contratação de mão de obra, variando de nenhum contratado (Produtor 2) até cinquenta pessoas (Produtor-Fornecedor 5). Essa pequena amostra utilizada nesta pesquisa dá uma ideia da diversidade em termos de unidades de produção envolvidas com a olericultura,

extrapolando a hipótese inicial adotada neste trabalho, que vinculava intimamente a produção de hortaliças com a agricultura familiar, especialmente devido ao fato da contratação de mão de obra externa à família.

Entretanto, nos casos estudados cabe destacar que no que se refere à produção de folhosas nota-se uma relação entre os estabelecimentos menores e a produção dessas hortaliças, induzindo que os estabelecimentos menores mostram-se mais adaptados a essas culturas. Isso é corroborado pelo fato de que na “Pedra”, onde os agricultores são, em sua maioria, familiares, grosso modo, a maior parte dos produtos vendidos são verduras. Neste caso, apreende-se que a possibilidade de uma maior mecanização leva os agricultores com estabelecimentos maiores a utilizarem culturas que demandem menor uso da força de trabalho (tal qual a batata inglesa) ratificando a existência de especificidades produtivas que podem definir o perfil da unidade produtiva mais adequada.

Desta forma, considera-se que a agricultura familiar pode manter-se inserida nos canais de abastecimento das organizações varejistas regionais, utilizando contratos formais (como no caso do Produtor 2) ou até mesmo fornecendo através de acordos pré-plantio, o que garante segurança na comercialização de seus produtos (como no caso do Produtor 4), o que significa que as estratégias das empresas podem ir ao encontro da sustentabilidade dos agricultores familiares. Mesmo assim, ainda numa reflexão sobre a agricultura familiar, pondera-se que as exigências impostas pelas organizações varejistas com quem transacionam um volume significativo de produtos, implicam necessidade de profissionalização dos agricultores como forma manter a regularidade de produtos sazonais. Entretanto, cabe destacar que, nos casos fornecedores estudados, há falta de apoio por parte das instituições públicas de extensão rural, já que em nenhum dos casos foi mencionado o fato de haver acompanhamento técnico.

No que diz respeito aos investimentos realizados pelos produtores/fornecedores o Quadro 8 demonstra que isso pode variar consideravelmente. Para além das especificidades de cada cultura, nota-se que as exigências de cada rede implicam diferentes adequações por parte dos seus fornecedores. No caso do Fornecedor 6, embora possa ser questionado o fato da especificidade do caminhão e do motorista (considerando que a frequência não é cotidiana), não se pode desconsiderar que quando ocorre o pedido o Fornecedor precisa dispor de tais meios para atender a demanda. No caso do Produtor 4 os

investimentos relatados não se referem à área de produção em si, mas a conservação pós colheita, através da aquisição de freezers. No caso do Produtor 5 fica evidente o esforço em atender o alto volume exigido pela Rede 2, considerando que o mesmo precisou arrendar uma outra área para atender a demanda. Da mesma forma, o intuito dos Produtores 1 e 2 em elevar seus padrões de qualidade, através da realização de cursos, treinamento de pessoal e construção de estufas, comprovam a necessidade de investimentos. Todavia, salienta-se que apenas no caso do Produtor-Fornecedor 5 não foi percebido nenhum investimento para atender em específico esta rede.

As fontes de incerteza observadas também são imputáveis ao comportamento oportunista por parte do varejo. Nos dois primeiros casos se refere às variações de preço. Já o Produtor 3, Produtor-Fornecedor 5 e Fornecedor 6 (no caso do fornecimento à Rede 3) por anseio em não atender a demanda satisfatoriamente sofrem com a ameaça de novos entrantes. No caso do Produtor 4 a falta de confiança por parte do varejo demonstra a instabilidade das relações. E, por fim, Fornecedor 6 ao fornecer para a Rede 1 sem uma frequência certa acaba complexificando seu planejamento.

O volume adquirido pelas redes regionais é apontado pela maioria dos fornecedores como algo relevante. Da mesma forma, o pagamento nos prazos estipulados. Neste ponto cabe destacar a relevância do elemento volume enquanto critério de 'fidelização' dos fornecedores junto às redes. O Quadro 8 sintetiza as análises abordadas nos casos Fornecedores.

Casos	Produtor 1	Produtor 2	Produtor 3	Produtor 4	Produtor -fornecedor 5	Fornecedor 6	
Respectiva Rede	Rede 3	Rede 3	Rede 2	Rede 1	Rede 2	Rede 1	Rede 3
Porte do estabelecimento	22 hectares	12 hectares	20 hectares	15 hectares	500 hectares	Não informou	Não informou
Culturas	Couve, tempero verde	Alface e rúcula	Folhosas em geral	Melancia e Mandioca	Batata inglesa, beterraba e cebola	Tomate, chuchu, vagem, cenoura e pimentão	Tomate, chuchu, vagem, cenoura e pimentão
Investimentos específicos	Capacitação, equipamentos irrigação, caixaria, estrutura produção de mudas	Mulching, plasticultura, equipamentos de irrigação	Área arrendada investimentos em irrigação	Aquisição de freezers	Não verificado	Precisa dispor de caminhões e motoristas	Busca por produtos de qualidade, câmara fria, caixas menores
Frequência	Diária	Diária	Diária	Três vezes/semana	Diária	Esporádica	Três vezes/semana
Fontes de Incerteza para o fornecedor	Suscitada pela variação no preço	Suscitada pela falta de autonomia do comprador quanto ao preço	Originada pelo anseio de não atender o volume exigido (ser substituído)	Falta de confiança (expressa na conferência rigorosa dos produtos)	Substituição por um novo entrante	Oriunda da falta de planejamento	Substituição por um outro fornecedor com maior qualidade
Programação	Realizada em consonância com a demanda	Realizada em consonância com a demanda	Realizada com base na experiência do produtor	Realizada em consonância com a demanda	Feita com base no histórico de vendas e no pedido	Feita com base no pedido	Feita com base no histórico de vendas e no pedido
Vantagens do fornecimento à Rede	Volume e rapidez nas transações	Volume e rapidez nas transações	Volume e rapidez nas transações	Volume, preço justo e pagamento em dia	Alto volume e menor agressividade em preço	Volume e pagamento em dia	Volume e pagamento em dia
Condições impostas pela Rede	Qualidade	Qualidade	Produto bom, volume mínimo e 'troca'	'Troca'	Não relatada	'Troca'	Qualidade
Formalização relacionamentos	Contrato	Contrato	Informal	Informal	Informal	Informal	Informal

Quadro 8 – Sistematização dos elementos apontados pelos fornecedores.

Na sistematização realizada através do Quadro 8 fica evidente ainda a informalidade da maioria das relações estabelecidas. Assim como, a falta de comunicação das redes para com seus fornecedores no que se refere ao planejamento, já que a programação é feita essencialmente pela experiência dos próprios fornecedores.

5.3 Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS)

Na perspectiva moderna das organizações que compõem o processo de fornecimento, a satisfação do consumidor é o foco. Todavia, a coordenação dos sistemas não é uma dinâmica automática, exige que um dos elos assuma esta função como forma de tornar mais eficiente a cadeia de suprimentos. Como sugere Bertaglia (2009), as empresas ao sofrerem uma concorrência nunca antes vista e uma demanda extremamente forte por parte dos consumidores, procuram melhorar continuamente todos os aspectos da cadeia de suprimento com uma visão mais ampla e com orientação para os agentes externos.

Nesse sentido, a colaboração e a coordenação dos agentes assume papel importante na estruturação da cadeia. O alinhamento das atividades de produção de forma sincronizada – planejamento conjunto, juntamente com a disposição de incentivos – divisão de recompensas e o conhecimento dos processos através do compartilhamento de informações tornam-se elementos essenciais para a eficiência da cadeia de suprimentos.

Primeiramente cabe ressaltar que a questão dos contratos não foi verificada de forma consistente em todos os casos estudados. A implantação de contratos formais facilitaria a identificação e a implantação da GCS. As cláusulas contratuais auxiliariam nas definições necessárias para evitar qualquer tipo de comportamento oportunista entre as partes, auxiliando na definição das responsabilidades e na medição de desempenho. Entretanto, apenas em parte dos fornecedores da Rede 3 isso foi verificado. Ou seja, a existência de contratos é reduzida apenas a um grupo de fornecedores de um município. Ou seja, não é representativo da totalidade destes fornecedores.

Mesmo assim, nas entrevistas foi verificado o intuito do elo varejista em desenvolver parcerias que comprometam os fornecedores no longo prazo, realizando visitas aos estabelecimentos dos fornecedores, firmando acordos pré-plantio, financiando a produção, oferecendo assistência técnica, etc.

Entretanto, as redes exigem da parte dos fornecedores pontualidade, qualidade, volume compatível com a demanda e uma postura de fidelidade (exceto a Rede 2), beirando a exclusividade. Entre os exemplos obtidos através dos relatos realizados pelos informantes nas entrevistas, destaca-se:

Nós tínhamos um fornecedor que possuía um volume bom, atendia a nossa demanda. Mas aí eu soube que ele estava vendendo para o nosso concorrente direto. Pedi a ele que não fizesse isso, que isso prejudicaria a relação e avisei ele que se repetisse não ia mais negociar com ele. Mas aí o 'cara' insistiu nessa prática e foi cortado da nossa lista de fornecedores. Depois não adianta insistir...ou é nosso parceiro ou parceiro da concorrência (ENTREVISTADO REDE 1,2011).

Com o explicitado percebe-se que alguns relacionamentos são baseados numa relação de coação, no qual o poder do elo coordenador acaba se sobrepondo aos demais agentes. Assim, por mais que pareça um paradoxo verifica-se a existência de uma relação de 'parceria conflituosa' entre varejo e fornecedor, nas quais os interesses estão em constante acomodação.

Nos casos estudados percebe-se que não existe um padrão comum de relacionamento. Mesmo que em todos os casos a palavra 'parceria' tenha sido citada pelos entrevistados várias vezes, tacitamente percebem-se diferenças no tipo de parceria estabelecido, incluindo variações no que se refere ao alinhamento dos interesses, no planejamento e no compartilhamento de informações.

No que se refere ao planejamento das transações nota-se na Rede 3 que o fornecedor, nos casos em que há contratos formais, possui a propriedade do estoque (pois realiza a troca de 100% dos produtos que não foram vendidos) e a previsão do fornecimento está firmada antes mesmo do plantio, demonstrando que existe planejamento conjunto entre o varejo e os produtores, já que as quantidades são estabelecidas conforme o potencial produtivo de cada produtor e a demanda das lojas. Nos casos em que não há contratos formais o planejamento pode variar. Quando a compra é realizada diretamente do produtor, planejamento também é feito de forma conjunta, via de regra, antes do plantio. No caso da compra de atacados locais, assim como no CEASA, o planejamento do fornecimento também é feito de

forma partilhada, havendo troca de informações (preço, situações climáticas, promoções, previsões de disponibilidade de volume, padrões de qualidade, etc), porém, num espaço temporal mais reduzido, atrelado normalmente ao mês que ocorrem as transações.

Na Rede 1 o volume a ser fornecido é, na maior parte das vezes, planejado com base no histórico de vendas que o varejista repassa ao elo fornecedor. Todavia, o varejista só terá certeza da disponibilidade de produtos de cada fornecedor após a troca de informações realizada antecipadamente com o mesmo. Assim a Rede 1 realiza o planejamento em sintonia com a disponibilidades de seus fornecedores.

Já no que se refere à Rede 2 observa-se que o planejamento por parte dos fornecedores ocorre apenas com base no histórico de vendas à rede, já que a troca de informações restringe-se ao repasse dos pedidos semanais. Ou seja, os fornecedores recebem os dados do pedido do varejo e os utilizam para preparar carregamentos a intervalos previamente definidos

Destaca-se que o planejamento conjunto é muito importante porque permite que o varejo avalie que o fornecedor possui, incluindo as quantidades que irá dispor para a comercialização (evitando o efeito chicote⁶⁰). Desta forma, o planejamento e um fluxo de informações eficiente podem reduzir custos e melhorar os níveis de serviço do sistema. Para Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2010) as vantagens para o varejo em termos de melhores níveis de serviços, de despesas menores com gestão e com menores estoques são óbvias. Entretanto, percebe-se que apenas as Redes 1 e 3 procuram estabelecer uma relação mais próxima com o fornecedor, como forma de reduzir as incertezas na previsão e assim garantir o abastecimentos nos requisitos esperados.

Pelo observado na pesquisa o sucesso das parcerias é mensurado pelo varejo por questões para além do puramente financeiro. O planejamento conjunto leva a conformidade com os padrões requeridos, ao preço condizente à qualidade do produto, a abertura por parte do fornecedor para negociações e ao diálogo, a entrega no prazo combinado, a devolução em caso de desconformidade, a quantidade certa de produtos em cada caixa ou saco e, especialmente a

⁶⁰Conforme Pires (2010) o chamado Efeito Chicote diz respeito à amplificação da variância das informações da demanda à medida que elas se propagam no sentido montante da cadeia de suprimentos, ou seja, as flutuações da demanda em um fornecedor de matéria prima tendem a ser bem maiores do que a demanda real existente entre o ponto de venda e o consumidor. Isso leva a um conseqüente aumento dos estoques ao longo da cadeia de suprimentos.

regularidade na oferta do produto. Estes itens foram apontados pelos fornecedores como relevantes no estabelecimento da parceria. Em contrapartida, as empresas varejistas garantem a compra no volume acordado, o pagamento nos prazos estipulados e a frequência das transações, o que alinha os interesses dos fornecedores e varejistas ao longo da cadeia.

Entretanto, no que se refere à divisão de recompensas pondera-se que a Rede 3 argumenta pagar aos fornecedores um valor superior ao preço de mercado quando o produto apresenta nível de excelência em termos de qualidade. Todavia, nos três casos fornecedores pesquisados que fazem parte da cadeia de abastecimento desta rede não foi relatado fato correspondente a essa prática. Pelo contrário, os dois produtores (Caso 1 e 2) relataram margens abusivas, que acabam afetando o volume de venda sem que isso reverta em vantagem aos fornecedores. Nas demais redes pesquisadas não foram obtidos relatos quanto à existência de qualquer tipo de recompensa pelo sucesso das atividades ao longo da cadeia. Deste modo, o alinhamento dos interesses fica restrito à garantia da frequência das transações futuras.

Na GCS além do planejamento conjunto e da divisão das recompensas, existem outras condições apresentadas necessárias. Para Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2010) é essencial também desenvolver a confiança no que pode ter sido um relacionamento fornecedor-varejista cheio de adversidades. Igualmente é necessário destacar que numa parceria estratégica, o fornecedor muitas vezes tem mais responsabilidade do que tinha antes da parceria ser firmada e, por fim, que as despesas no fornecedor muitas vezes aumentam com o crescimento das responsabilidades.

No estabelecimento de uma relação de confiança entre as partes destaca-se a importância do compartilhamento de informações. Assim, o gerenciamento das informações ao longo da cadeia de suprimentos deve ser analisado como relevante especialmente no que se refere ao atributo incerteza, desde a ótica da fonte de incerteza comportamental, imputável ao comportamento oportunista dos agentes.

Num primeiro olhar, percebe-se que o sistema de informações ainda é deficitário em todos os casos estudados, podendo ser considerado até mesmo ultrapassado já que está baseado essencialmente em contatos pessoais ou telefônicos. Contudo, se os contatos pessoais e por telefone por um lado aumentam a morosidade e a informalidade das transações como um todo, reduzindo o nível de

segurança e confiabilidade, por outro, ampliam o relacionamento interpessoal o que pode estender o comprometimento entre as partes.

No que se refere às técnicas de previsão de pedidos (desde a ótica da cadeia interna de suprimentos) os casos pesquisados demonstram semelhanças. Isso porque os casos varejistas possuem um sistema gerencial eletrônico para o controle de estoques e vendas. Desta maneira, com base no histórico de vendas é possível prever a demanda em cada dia da semana. Aliado a isso, merece destaque a experiência do comprador e do supervisor da loja que faz o pedido, fator mencionado em todos os casos pesquisados. Todavia, é necessário ressaltar que os sistemas ficam restritos à cadeia interna de abastecimento das organizações, sem interligação com os fornecedores.

Diante do exposto, verifica-se que a forma de comunicação estabelecida caracteriza um sistema de compartilhamento parcial de informações, no qual identificou-se que a troca de informações ao longo da cadeia é maior nas Redes 1 e 3, ocorrendo inclusive programação (em alguns casos) antes da implantação da lavoura. No caso da Rede 2 essa comunicação ocorre apenas na semana em que está sendo realizado o pedido. As Figuras 15 e 16 ilustram os fluxos de informações visualizados nos casos estudados.

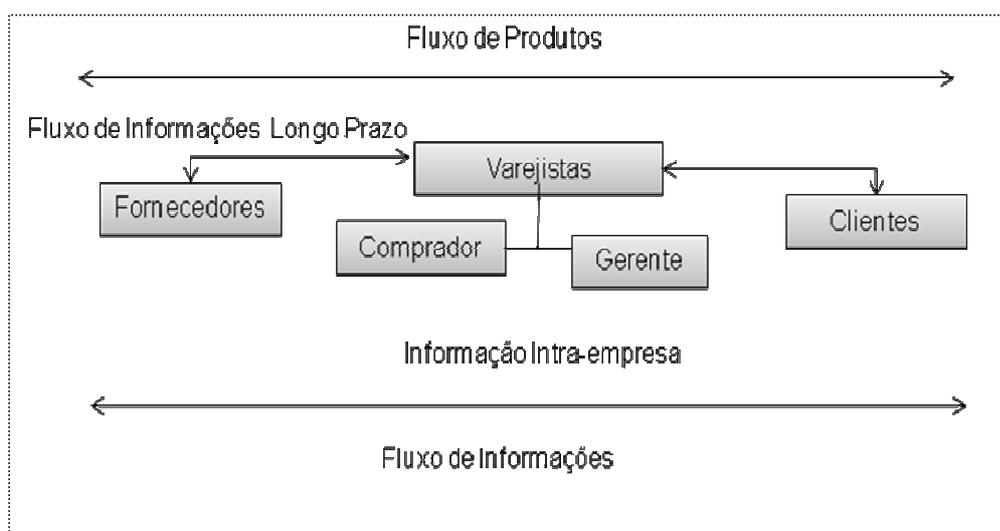


Figura 15 – Representação do fluxo de informações das Redes 1 e 3.

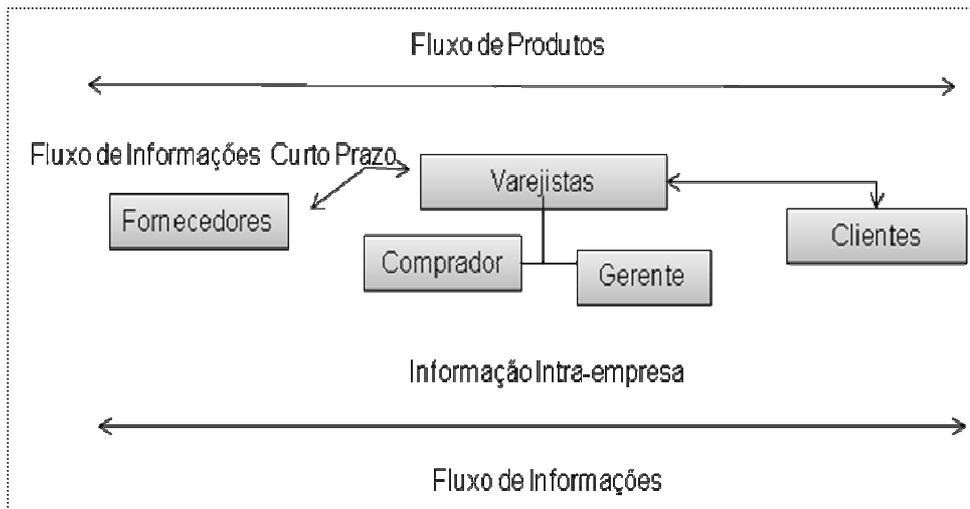


Figura 16 – Representação do fluxo de informações da Rede 2

Conforme ilustram as Figuras 15 e 16 identificam-se dois fluxos de informações, um de longo prazo (Rede 1 e 3 – Figura 15) e outro de curto prazo (Rede 2 – Figura 16). Isso demonstra que o compartilhamento de informações ao longo da cadeia além de poder ter um caráter parcial (devido a omissão dos agentes – comportamento oportunista) pode diferir em termos da extensão de tempo no qual as informações são repassadas, sendo maior ou menor o espaço temporal conforme as características da gestão adotada.

Com relação à informalidade do fluxo de informações cabe destacar que os desafios que se apresentam para uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos de FLV são significativos. Todavia, deve-se considerar as especificidades da cadeia produtiva desses produtos. Essas exigências específicas estão relacionadas, sobretudo ao baixo nível de escolaridade dos agentes fornecedores (especialmente quando se trata de agricultores⁶¹) o que reduz a possibilidade de uso de algumas tecnologias de informação. Exemplo disso é que dentre os casos referentes aos produtores pesquisados, apenas o Produtor 2 possuía em casa computador conectado à rede. Os Produtores 1, 3 e 4 não sabiam sequer manusear um computador. Aliado a isso, ressalva-se o baixo uso de tecnologias de informação

⁶¹No Capítulo 2 são demonstrados dados do IBGE que corroboram o explicitado, mais especificamente no item 2.3.

percebidas pelo fato de que no Brasil muitos estabelecimentos rurais têm empecilhos estruturais para o acesso de algumas tecnologias.

Todavia, existem outros fornecedores que estão aptos a concretizar modernos sistemas de gerenciamento de pedidos. Desta forma, os Fornecedores 5 e 6 possuem equipamentos e pessoal capacitado para operar um sistema eletrônico de informações, todavia essa prática ainda não foi constatada. As diferenças observadas em termos de escolaridade, acesso à tecnologia, etc. demonstram a complexidade que envolve o fluxo de informação e a comunicação na gestão da cadeia de suprimentos de FLV.

Conforme sugestão de Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2010) para utilizar as informações de forma eficiente, antes se precisa coletá-las (informações sobre cada produto, desde a produção até o ponto de venda), acessá-las (acessar todos os dados do sistema) e analisá-las (analisar, planejar e compor os trade-offs com base nas informações oriundas de toda cadeia de suprimentos) para por fim, dispor de capacidade de compartilhá-las para fins colaborativos (colaborar com os parceiros da cadeia de suprimentos). Diante da pesquisa realizada e considerando a complexidade que envolve o uso de informações (explicitada pelos autores Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi, 2010) ressalta-se como débil o ponto do compartilhamento, especialmente no caso da Rede 2, que possui um fluxo de informações denominado como de curto prazo.

Ainda relativo ao fluxo de informações, pondera-se que no que concerne a coordenação de gestão de estoques foi identificada a preponderância do elo varejista na execução destas tarefas, ou seja, centralizada no elo varejista, sem compartilhamento de responsabilidades (exceto no caso relatado pelo Produtor 1) .

Mesmo considerando as debilidade na GCS nos casos estudados, a Figura 17 traz um esquema representativo dos principais elementos apontados pelas empresas pesquisadas como necessários para o estabelecimento de uma parceria bem sucedida entre varejista e fornecedor, o que resultaria em aumento de eficiência ao longo da cadeia de suprimentos.

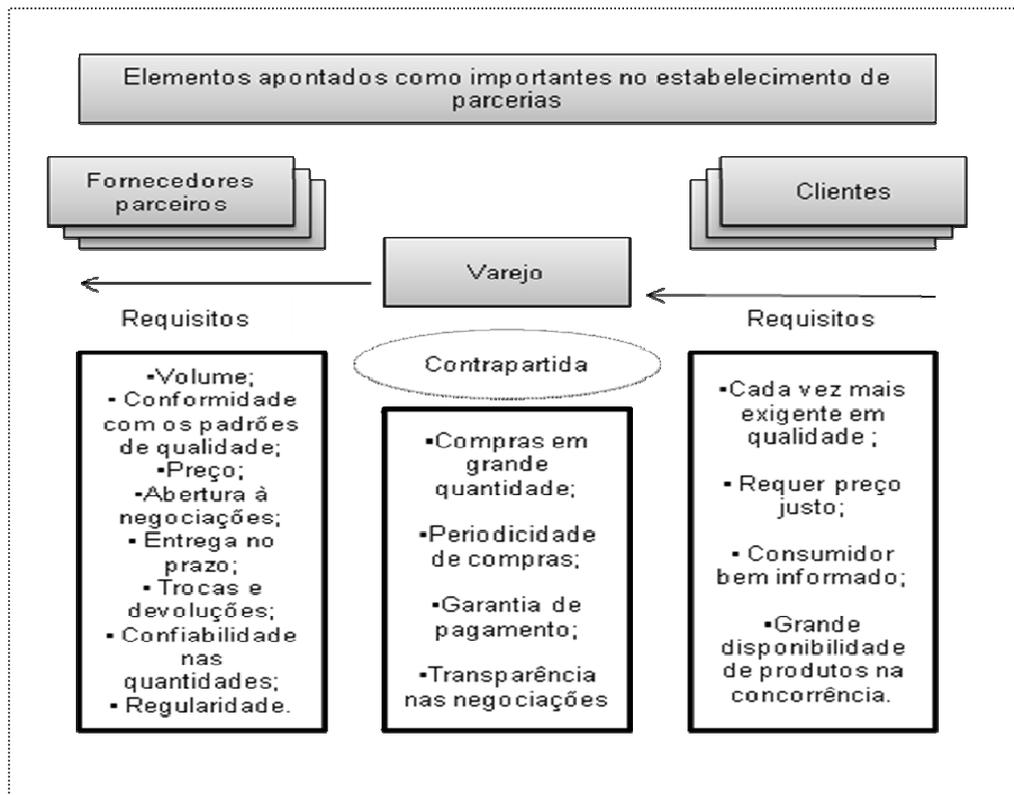


Figura 17 – Elementos apontados como necessários para uma parceria entre varejista e fornecedor.

Os itens descritos na Figura 17 como ‘requisitos’ aos fornecedores já foram mencionados ao longo deste trabalho, evidenciando o ‘peso’ que cada rede atribui a cada elemento. Qual seja: Rede 1: regularidade, abertura para negociações, trocas e devoluções; Rede 2: regularidade, preço, trocas e devoluções, entrega no prazo; Rede 3: qualidade, confiabilidade nas quantidades. Os elementos denominados como ‘contrapartida’ por parte do varejo, sintetizam os principais fatores elencados nas entrevistas realizadas tanto com as empresas como com os fornecedores. Salienta-se que, de modo geral, a garantia da frequência das transações faz com que a maioria dos fornecedores se adaptem às exigências e especificidades como forma de estabelecer um relacionamento duradouro.

O depoimento do Produtor 4 corrobora neste sentido:

Se eu me comprometo de levar o produto, aconteça o que acontecer, faça chuva ou faça sol, lá estou eu. Não posso deixar furo, porque eles precisam de verdura todo dia e eu preciso vender também. Se eu não for e der problema, acabo perdendo minha vaga e daí onde vou colocar meu produto, assim com essa quantia todo dia. (PRODUTOR 4,2011).

Por fim, ressalta-se que os diferentes níveis de comunicação estabelecidos nas organizações com seus fornecedores também foram verificados entre os fornecedores de uma mesma rede. O estabelecimento de uma maior comunicação com um o outro fornecedor está baseado no histórico do fornecimento assim como nas características pessoais dos agentes envolvidos. Desta forma, apesar do fluxo de informações ser considerado elemento chave na gestão da cadeia de suprimentos, sua abrangência pode variar de forma significativa, tanto no trato com os fornecedores de uma mesma rede, quanto de rede para rede. Isso porque a coordenação da cadeia de suprimentos não se dá de forma homogênea, apresenta especificidades. Neste sentido, ressalta-se a relevância do depoimento do Produtor 4 já que ilustra o nível de comprometimento para com a rede, o que pode resultar em especificidades no relacionamento.

Conforme Lambert e Knemeyer (2008) existem fatores-chaves denominados facilitadores nos relacionamentos entre varejo e fornecedores, capazes de auxiliar na GCS, quais sejam: a compatibilidade das culturas corporativas, a compatibilidade das técnicas e filosofias gerenciais, um forte senso de mutualidade e simetria entre as duas partes. Entre os fatores facilitadores destaca-se ainda a proximidade física, o potencial para exclusividade e experiências em relacionamentos anteriores. Como forma de 'desenhar' os casos estudados de acordo com a realidade percebida nos relacionamentos estabelecidos no GCS, os critérios sugeridos por Lambert e Knemeyer (2008) são pertinentes. O Quadro 9 esquematiza como cada critério foi identificado em cada rede pesquisada.

Crêterios Facilitadores no relacionamento Varejo/Fornecedor	Rede 1	Rede 2	Rede 3
1. Compatibilidade das culturas corporativas	Relacionamentos com agricultores que possuam disponibilidade em volume, regularidade e preço baixo	Relacionamento com grandes fornecedores que possuam volume compatível com o preço	Procura de fornecedores que possam oferecer qualidade em seus produtos
2. Compatibilidade das técnicas e filosofias gerenciais	Busca por fornecedores que apresentem boa infraestrutura e ambi�o de amplia�o	Fornecedores já estabelecidos e consolidados	Auxilia no processo de desenvolvimentos dos fornecedores
3. Senso de mutualidade e simetria entre as partes	Compromisso com os acordos previamente estabelecidos	Conven�o entre os prazos de entrega e pagamento	Ajustada � dinâmica local considerando a busca por legitimidade da organiza�o
4. Proximidade física	Relevante especialmente no caso das folhosas	Salientado considerando a redu�o dos custos com transporte	Acentuada importância pela redu�o do tempo de transporte e melhoria da qualidade
5. Potencial para exclusividade	Importante no caso dos fornecedores locais	Cr�terio não constatado como importante	Importante no caso dos fornecedores locais
6. Experiências em relacionamentos anteriores	Evita fornecedores com histórico problemático na empresa	Escolhe fornecedores com base no histórico da capacidade de abastecimento	O conhecimento adquirido serve como base nos contratos informais e formais

Quadro 9 – Cr terios facilitadores no relacionamento entre varejo e fornecedor.

Fonte: elaborada pela autora com base em Lambert e Knemeyer, 2008.

Com base no Quadro 9 constata-se que cada cr terio apresenta contornos diferentes em cada Rede. Os cr terios sugeridos por Lambert e Knemeyer (2008) e utilizados como forma de realizar uma leitura esquem tica das posi es adotadas pelo varejo ilustram a op o da rede frente a sua necessidade de suprimento. Pondera-se que as empresas est o inseridas num mesmo contexto, apresentam o mesmo porte e trabalham com produtos substitutos. Mesmo assim, definem caracter sticas diferentes como importantes para sele o do fornecedor, alinhando as filosofias com base nos cr terios qualificadores. Da mesma forma, o senso de mutualidade est  baseado em diferentes perspectivas. A Rede 1 chega estabelecer compromissos futuros de compras junto aos fornecedores, criando um ambiente de redu o de incerteza para os fornecedores. A Rede 3 estabelece la os especialmente com fornecedores locais considerando que isso provoca aumento da legitimidade para a mesma, gerando um compromisso por vezes formalmente

estabelecido. Já a Rede 2 normalmente acorda somente o prazo da entrega e as condições de pagamento num período de tempo reduzido, não caracterizando um planejamento conjunto.

A importância da proximidade física dos fornecedores também é considerada sob diferentes ângulos nas organizações varejistas estudadas. Para a Rede 1 é relevante especialmente no caso das folhosas como forma de manter a qualidade e reduzir os custos do produto devido a menor necessidade de investimentos para conservação da mesma e de transporte. Para a Rede 2 a proximidade física se mostra importante no momento em que pode reduzir os custos. Já para Rede 3 a proximidade física dos fornecedores com suas lojas resulta em menor tempo de transporte e armazenamento, conseqüentemente em aumento da qualidade dos produtos.

Sucintamente, constata-se que o varejo no intuito de reduzir a incerteza e os riscos oriundos dos possíveis desequilíbrios que possam ocorrer no transcorrer da engrenagem que move cada cadeia de suprimentos, buscam eleger de forma apropriada cada fornecedor, especialmente os que apresentam maior regularidade e capacidade de ofertar o produto de “forma segura”, ou seja, sem faltas, sem grandes variações em termos de preços médios e com a qualidade desejada.

Por fim, como forma de ampliar a análise relativa à GCS, para além dos critérios facilitadores no relacionamento entre varejo e fornecedores, considerou-se ainda os principais pontos críticos na estruturação da cadeia de fornecimento desde a ótica de cada rede em particular em seus diferentes níveis: estratégico, tático e operacional. Do ponto de vista estratégico, os pontos críticos verificaram-se com a escolha dos fornecedores, a localização e distribuição geográfica dos mesmos em relação à rede, a opção de verticalização da produção e a estratégia adotada frente ao cliente. Já sob a perspectiva tática, destaca-se a polaridade no que se refere aos fornecedores, a maneira como cada rede distribui as informações, a gestão de estoques e pedidos e, o uso ou não de contratos. Por fim, na visão operacional, salientaram-se os seguintes aspectos: o transporte de mercadorias e a gestão da cadeia interna de abastecimento. Nesse sentido, o Quadro 10 apresenta de forma sintética como cada rede configura-se diante dos principais pontos críticos encontrados tanto no nível estratégico, como tático e operacional.

Nível/Ponto Crítico		Rede 1	Rede 2	Rede 3
Nível Estratégico	Preferência por determinado tipo de fornecedores	Realizada priorizando fornecedores que possuam maior capacidade produtiva.	Opta somente por grandes fornecedores.	Os fornecedores são escolhidos com base em cada realidade do município onde se insere a loja.
	Localização das centrais de distribuição	Localizada somente no município onde iniciou a rede, sem análise geográfica das demais lojas.	Não existe central de distribuição própria. Da Ceasa vai direto para as lojas.	Não existe central de distribuição própria da rede.
	Decisão por uma unidade de produção	Não existente.	Não existe.	Uma unidade de produção própria foi criada para reduzir custos de produção e elevar o padrão de qualidade. A proposta não evoluiu devido à falta de mão de obra.
	Valor para o cliente	Estratégia baseada no preço.	Foco na renda do público alvo – posição intermediária entre preço e qualidade.	Opção pela qualidade.
Nível tático	Polaridade de fornecedores	Possui uma gama grande de fornecedores (agricultores) de todo país.	Possui em torno de 12 fornecedores na CEASA	Fornecedores localizados no estado: agricultores, atravessadores, atacadistas, produção própria.
	Uso das informações	O agricultor recebe dados de demanda antes mesmo do plantio.	Não existe programação da demanda.	Os fornecedores são informados da demanda e das expectativas da empresa.
	Gestão dos estoques e pedidos	A conferência é feita na central. Pedidos são realizados via sistema gerencial duas vezes por semana.	Cada loja realiza o pedido ao comprador via telefone três vezes por semana. O estoque é controlado via sistema.	A conferência é feita por amostragem, existe uma confiança muito grande nos fornecedores, que são 'fixos', raramente apresentam problemas. O pedido é feito por telefone por cada gerente de loja.
	Contratos de fornecimento	Somente informais. Relacionamento estabelecidos com base no tempo – relacionados à frequência.	Não existe compromisso de compra com o fornecedor, o que motiva a compra é o preço compatível com a qualidade.	A maior parte dos fornecedores não possui contrato formal, mas a compra, via de regra, é realizada sempre como os mesmos fornecedores. Contratos formais são firmados com alguns agricultores.

Nível/Ponto Crítico		Rede 1	Rede 2	Rede 3
Nível operacional	Transporte	Até a central de distribuição é realizado pelo fornecedor. Após cada franqueado busca de forma independente no depósito da rede.	Realizado desde a CEASA com frota própria.	Feito preponderantemente pelo próprio varejo, com frota própria.
	Abastecimento interno	Falta treinamento e a rotatividade dos funcionários é muito alta.	Falta de conhecimento dos funcionários sobre as características peculiares das FLV.	Falta de conhecimento e sensibilidade para trabalhar com perecíveis.

Quadro 10 – Pontos críticos em nível estratégico, tático e operacional nas redes pesquisadas.

A posição adotada em cada um dos principais pontos críticos encontrados tanto no nível estratégico, como tático e operacional relaciona-se na verdade a uma postura adotada em termos de rede. Partindo desse pressuposto, pode-se inferir algumas considerações à cerca das decisões da rede e suas implicações na estruturação e gestão da cadeia de suprimentos. O item 5.4 aprofunda a temática esquematizada no Quadro 10.

5.4 As estratégias organizacionais e as estruturas de governança

Conforme verificado os itens considerados centrais na gestão da cadeia de suprimentos – planejamento conjunto, compartilhamentos de informações, divisão de recompensas, etc. mostraram-se empregados de forma diferente de uma rede para outra. Entretanto, depreende-se que logo que aumenta o nível de confiança, os compromissos futuros e o compartilhamento de informações a estrutura de governança híbrida adotada apresenta um nível mais alto de coordenação. Neste sentido, a Figura 14 (item 5.1.3) foi corroborada pelos dados obtidos através da pesquisa com os fornecedores, reafirmando a existência de “diferentes tipos” dentro de uma mesma estrutura de governança híbrida.

O estabelecimento da estrutura de governança híbrida, viabilizada pelos fluxos de informação estabelecidos, além de determinar as características das transações, permite que as mesmas ocorram em ambientes 'mais seguros' conscientemente coordenados pelo elo gerenciador da cadeia de suprimentos. O Quadro 11 evidencia resumidamente as estruturas de governança percebidas, as formas de coordenação utilizadas pelas empresas focais assim como, a GCS, o fluxo de informações, as transações e as motivações que levam as empresas a organizarem seu suprimento.

Fator analisado/ Varejo	Rede 1	Rede 2	Rede3
Estrutura de governança	Híbrida	Híbrida	Híbrida/ Hierárquica
Coordenação	O varejo coordena a cadeia desde o estabelecimento dos padrões produtivos até a venda. Realiza o alinhamento dos interesses através da programação da produção, criando expectativa de compra para os fornecedores.	A rede só coordena a cadeia após a transação concretizada com o fornecedor. Monitora os agentes através do potencial de fornecimento.	A empresa coordena a cadeia desde a escolha da semente (em algumas lojas), alinhando os interesses através de incentivo financeiro e uso de contratos. Possui parte do fornecimento oriundo da produção própria.
Gestão da cadeia de suprimentos	- A empresa foca na adequação da regularidade dos fornecedores com os volumes demandados; - Os preços e condições são definidos pela empresa com base no mercado.	- A rede define padrões de qualidade intermediários e exige volume compatível com a demanda. - Os preços são definidos de acordo com a qualidade e com base no preço de mercado.	- A produção é definida para alguns produtores parceiros pela empresa; - O padrão de qualidade e os preços podem ser estabelecidos de forma colaborativa com os fornecedores.

Fator analisado/ Varejo	Rede 1	Rede 2	Rede3
Fluxo de informações	<ul style="list-style-type: none"> - As informações da cadeia são acompanhadas de forma permanente pelo elo varejista e repassadas aos fornecedores com antecedência. - Há um comprometimento de compra dos volumes estabelecidos antes de cada safra. 	<ul style="list-style-type: none"> - As informações fluem somente através dos pedidos. - O fluxo de informações é mais efetivo dentro da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - O fluxo ocorre na maior parte da cadeia de forma planejada e, em alguns casos, na forma de pedidos. - Existe acompanhamento da produção e do fornecimento.
Transações	<ul style="list-style-type: none"> - 80% das transações são realizadas diretamente com os produtores; - Não existem contratos formais; - As perdas são repassadas aos fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - 90% das transações são realizadas com um número diminuto de fornecedores, todos localizados na CEASA. - As transações são realizadas sempre com os mesmos fornecedores, mas sem comprometimento formal. 	<ul style="list-style-type: none"> - As transações são realizadas com um número expressivo de agentes; - Existem alguns contratos com produtores; - Inclui bonificações de preço conforme a qualidade. - Cadeia interna infere importância através da produção própria.
Motivação da iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma rede de fornecedores (produtores); - Eliminação de atravessadores; - Apropriação das margens. - Comprometimento com os fornecedores para reduzir a incerteza e o comportamento oportunista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenção de um produto com crescente qualidade e preço equivalente. - Aumento da velocidade e redução da incerteza através da verticalização do transporte. - A garantia de compra constante (alta frequência) em grande volume garante o interesse dos fornecedores e reduz o comportamento oportunista dos mesmos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer uma imagem de setor de FLV com qualidade superior aos concorrentes. - Obtenção de um produto com qualidade superior permanentemente através do estabelecimento de compromissos compartilhados com fornecedores parceiros em cada ambiente.

Quadro 11 – Síntese dos principais elementos verificados na Gestão da Cadeia de Suprimentos pelo elo varejista.

Como os fatores resumidos no Quando 11 já foram debatidos ao longo dos itens anteriores, neste momento este estudo atentará para o fato de que as

organizações varejistas não apresentam conformações idênticas na maneira como realizam suas transações ou instituem seus fluxos de informações, tampouco apresentam a mesma motivação de organização da cadeia. Assim, a adoção das estruturas de governança híbridas pode ser considerada como o reflexo da forma do elo varejista viabilizar o alinhamento dos interesses das organizações preocupadas em formar um network de fornecimento. Para Lee (2008), as empresas alinham os interesses das demais empresas da cadeia de suprimentos de forma que cada uma otimize o desempenho da cadeia enquanto maximiza seus interesses. Todavia, pondera-se que os interesses das empresas estão relacionados às suas características organizacionais, assim como na busca de satisfazer de forma mais adequada as exigências de seus clientes.

Mesmo que a forma híbrida seja percebida como estrutura de governança preponderante nos casos pesquisados, salienta-se que diferentes ‘tipos’ foram verificados no momento em que empresas de mesmo porte não possuem uma conduta única, demonstrando diferentes níveis de coordenação.

Desta forma, a preocupação foi verificar os critérios que norteiam a adoção da estrutura de governança e a forma de gestão da cadeia de suprimentos. Para tanto, consideram-se os atributos das transações⁶², os pressupostos comportamentais e o ambiente na qual a empresa está inserida como os elementos capazes de esclarecer a forma de governança assumida pela rede, a maneira de gerenciar suas cadeias de suprimentos (interna e externa) e os relacionamentos.

Entretanto, a coexistência de distintos tipos de estruturas híbridas (verificadas na pesquisa empírica) dentro de um mesmo ambiente institucional, em que os ativos não apresentam significativas diferenças em termos de especificidade, demonstra uma importante problemática para a Economia dos Custos de Transação, que prevê uma convergência para as estruturas mais eficientes.

⁶²Conforme os dados obtidos e, a subsequente análise realizada, alguns desses atributos demonstraram um impacto mais forte na gestão da cadeia de suprimentos. Não obstante, faz-se necessário salientar que não se percebe independência entre os fatores. Tampouco, a relevância de um implica na não observância de outro. Os critérios frequência e especificidade de ativos são atributos mais concretos. Todavia, alguns critérios elegidos pela ECT são bastante subjetivos, como a incerteza e os pressupostos comportamentais. Do ponto de vista concreto nos casos estudados, até mesmo a especificidade de ativos pode ser analisada sob uma perspectiva muito particular, variando de agricultor para agricultor, já que os custos para transacionar os mesmos produtos (ou determinado volume) pode variar de uma região para outra conforme as especificidades locais.

Conforme destacou-se no Capítulo 1 desse estudo, Williamson (1991) analisa as estruturas de governança como resultados das escolhas dos agentes considerando basicamente a minimização dos custos de transação. Mas, Joskow (1993) suscitou um debate ao afirmar que podem existir outros fatores que determinam a estrutura adotada, o que relativiza a tendência de integração unívoca diretamente relacionada com a existência da alta especificidade dos ativos. Já Zylbersztain (1997) salienta que existem variáveis em que não há alternativa para novas alocações de recursos, uma vez que a empresa pode ter limitadas suas opções de racionalização dos custos de transação, quando baseia seu campo de ação na definição dos produtos estrategicamente escolhidos.

Segundo Zylbersztain (1997), a ênfase dada aos custos de transação implicitamente assume que todas as empresas podem produzir bens com a mesma facilidade. Todavia, mesmo que num primeiro olhar possa-se pensar que as empresas varejistas estudadas deveriam utilizar a mesma governança como forma de gerenciar suas cadeias de suprimentos, isso não se verificou empiricamente. Isso porque as empresas podem parecer iguais, mesmo porte, localização geográfica semelhante, produtos substitutos. Entretanto, cada uma das três organizações varejistas analisadas possui uma característica idiossincrática que a distingue das demais: a estratégia genérica adotada pelo conjunto da rede.

Assim, os atributos aparecem como elementos relevantes. Porém, desde uma perspectiva expandida, percebe-se que as estratégias genéricas utilizadas como pano de fundo nas ações do varejo determinam as rotinas, não permitindo que as estruturas de governança e coordenação sejam simplesmente replicadas de um caso para outro.

Desta maneira, o que é visto como eficiente no gerenciamento da cadeia de suprimentos em um caso não necessariamente o será em outro, já que as limitações dizem respeito às restrições impostas pelas estratégias genéricas adotadas por cada rede através da definição da vantagem competitiva que será utilizada como marco de referência. Portanto, os casos aparentemente similares (organizações varejistas regionais de porte médio) não podem ser replicados em termos de GCS, visto que nem todas as empresas podem adquirir seus produtos da mesma maneira porque as exigências para atender as necessidades dos consumidores são diferentes – estão atreladas às vantagens competitivas adotadas através da estratégia genérica utilizada: custo, enfoque ou diferenciação.

A estratégia genérica confere características importantes na delimitação dos limites na estruturação da cadeia de suprimentos, fazendo com que cada empresa reduza seus custos de transação através da otimização desde a sua perspectiva. Ou seja, a coordenação não dependerá apenas da especificidade de ativos porque não é o único elemento envolvido na estruturação da cadeia. As empresas varejistas organizam suas cadeias através de decisões comparativas dentro da sua especificidade estratégica. Nos casos estudados três características foram evidenciadas constantemente pelas organizações varejistas como essenciais na escolha de fornecedores, quais sejam:

- Rede 1: o fornecedor deveria manter certa regularidade no abastecimento;
- Rede 2: o fornecedor deveria oferecer volume considerado suficiente;
- Rede 3: o fornecedor deveria proporcionar um produto com qualidade superior .

A identificação de tais requisitos relaciona-se diretamente às estratégias genéricas adotadas por cada rede durante a fase inicial da pesquisa. Assim, a Rede 1 apresenta como estratégia a liderança em custo, a Rede 2 o enfoque e a Rede 3 a diferenciação. Após a verificação da relação entre os requisitos apontados como necessários para a seleção de fornecedores com as estratégias genéricas adotadas percebe-se o quão importante é essa característica na determinação das estruturas de governança.

Desta maneira, afirma-se que é necessário compreender a posição estratégica adotada pela organização para só depois analisar como ela sofre os impactos dos custos de transação. Percebe-se que a eficiência da gestão da cadeia de suprimentos e a conseqüente decisão da estruturação da mesma é firmemente influenciada pelo tipo de estratégia vigente.

Em conseqüência dessa constatação, pode-se examinar como cada empresa organizada em rede estrutura sua cadeia de suprimentos como forma de economizar seus custos de transação, definida sob a ótica de cada rede em particular, incluindo as contingências impostas pelo nível estratégico da rede. A Rede 1 ao adotar a liderança em custos optou pela redução dos elos intermediários para baixar seus custos totais do sistema (produção + transação). Todavia isso resultou em uma maior necessidade de coordenação haja vista que necessitou organizar seus fornecedores para poder suprir de forma contínua sua demanda. Por isso, devido o

contato direto com os elos iniciais (produtores) a questão da regularidade no abastecimento apareceu de forma tão enfática durante a coleta de dados. Ou seja, como a rede transaciona muito diretamente com produtores sente em alto grau o impacto da sazonalidade, demonstrando porque a questão da regularidade é tão cara a esta rede. Portanto, como forma de coordenar a cadeia reduzindo a incerteza a empresa fortalece o relacionamento com os fornecedores através do planejamento, utilizando visitas a campo, estabelecendo relacionamentos longos e compromissos pré-plantio.

A Rede 2 utiliza como característica estratégica o enfoque, adotando uma posição intermediária entre a qualidade e o custo, baseada no poder aquisitivo do seu público alvo. Assim, para atender um público específico, não tão exigente em termos de padrões de qualidade ou em preço baixo, pôde garantir seu suprimento através de transações com um número reduzido de fornecedores, governadas por estruturas híbridas no formato menos coordenado que esta pesquisa verificou. Por isso a questão do volume apareceu como determinante para a escolha dos fornecedores, não necessitando que a rede oferecesse maiores incentivos aos fornecedores porque a estratégia genérica não requer tanto esforço de coordenação, já que está numa posição intermediária em termos de exigência dos fornecedores – nem agressiva em preço, nem excelência em qualidade. Por conseguinte, adotou uma estrutura híbrida mais próxima das relações de mercado, baseando os incentivos aos fornecedores somente nos altos volumes e nos pagamentos em dia.

A Rede 3 ao optar pela diferenciação destacou permanentemente a necessidade de seus fornecedores ofertarem qualidade em seus produtos. A busca pela qualidade fez com que a Rede 3 aumentasse a necessidade de coordenação chegando em alguns casos à formalização das relações através do firmamento de contratos e até mesmo a hierarquização de parte da produção. Outrossim, como forma de reduzir a incerteza já que para atingir seus requisitos necessita de muitos investimentos específicos a Rede 3 faz acordos formais e informais, financia produtores, oferece assistência técnica e realiza compromissos prévios de compra.

Com base no exposto, considera-se que cada rede tem sua própria base de análise a partir da qual cada uma observa seus custos de transação e tenta minimizá-los. Analogamente pode-se dizer que cada rede possui um mirante do qual tem uma visão única dos custos de transação. A altura desse mirante é definida pela estratégia genérica adotada.

Existe então uma relação entre o tipo de governança e a escolha estratégica adotada pela rede. Quanto maior a exigência imposta pela estratégia da rede (em termos de preço ou atributo/especificidade do produto) maior a necessidade de coordenação da cadeia para evitar o oportunismo dos agentes e minimizar a incerteza.

A empresa (Rede 2), ao focar sua estratégia e definir como elemento importante para os fornecedores prioritariamente a escala (volume mínimo de oferta de produtos), apresentou uma tendência de ter menos custos burocráticos para gerenciar de forma eficiente sua cadeia de suprimentos. Por outro lado, quanto mais diferenciada a característica da rede (preço baixo ou qualidade) mais complexos se mostraram os arranjos necessários para a produção e distribuição de forma satisfatória ao longo da cadeia de suprimentos.

Mesmo híbridas, as estruturas de governança diferiram no grau de coordenação dada a necessidade de atender as particularidades impostas pelas estratégias de cada rede. Assim, o alcance da coordenação (deixando a Rede 2 mais próximas das relações de mercado, a Rede 1 numa posição intermediária e a Rede 3 no mais alto nível de coordenação) relaciona-se com a necessidade de adaptação da cadeia como forma de atender as características do mercado em particular que cada varejo se propõe.

Resumidamente, pode-se dizer que as formas híbridas observadas não são iguais, pois estão assentadas em bases estratégicas diferenciadas das quais fazem as escolhas mais eficientes. De acordo com o horizonte determinado pelas estratégias genéricas, as escolhas são realizadas e os custos de transação são minimizados conforme as limitações que cada estratégia impõe.

Isso explica como empresas de mesmo porte, localizadas num ambiente institucional análogo⁶³, comercializando produtos substitutos podem ter diferentes tipos de estruturas de governança híbridas coexistindo. Em outras palavras, a coexistência de estruturas de governança híbridas com diferentes níveis de coordenação se dá porque abastecem mercados orientados por decisões estratégicas diferenciadas. Assim, assevera-se que os elementos enfatizados pela teoria dos custos de transação são importantes na definição da estrutura de governança, mas não exclusivamente.

⁶³ Desde a perspectiva da questão produtiva.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de alcançar lucratividade e sustentabilidade as organizações modernas percebem que não podem mais agir de forma isolada. Assim, ao adotar uma visão sistêmica, acabam construindo verdadeiros canais por onde fluem serviços, produtos e informações a partir de sistema resultante da convergência de forças para agregar valor ao cliente. Para tanto, observa-se que as empresas estudadas buscam alinhar os interesses internos em sintonia nos relacionamentos externos. Para Bertaglia (2009), as organizações precisam direcionar os esforços, mantendo sempre o foco no cliente ou no consumidor. O autor ressalta que a nova maneira de pensar faz com que resulte numa convergência da união de forças entre as organizações da cadeia, sejam elas globais ou locais.

Como forma de compreender a complexa dinâmica que se instalou no âmbito competitivo verifica-se o desenvolvimento de estudos e teorias que abrangem a realidade que se apresenta. Neste sentido, busca-se através do aprofundamento teórico tanto explicar as situações percebidas como predizer posturas com o intuito de aumentar a eficiência das organizações como um todo.

O presente trabalho utilizou como espaço de análise as cadeias de suprimentos adotadas pelas organizações regionais de varejo, utilizando o recorte na seção referente às frutas, legumes e verduras no estado do Rio Grande do Sul. Partiu-se das redes regionais considerando a importância das mesmas no que se refere ao varejo de alimentos no Brasil e, em especial, em municípios de médio e pequeno porte do interior do estado.

O objetivo geral da pesquisa foi verificar o que condiciona a adoção das estruturas de governança na formação e gestão das cadeias de suprimentos das redes de varejo de FLV no Rio Grande do Sul. Neste sentido, buscou-se identificar quais são as estruturas de governança elegidas na cadeia de suprimentos, verificando as variáveis significativas. Da mesma forma, examinar os diferentes mecanismos de coordenação estabelecidos na gestão da cadeia de suprimentos e identificar os fatores apontados pelos elos como determinantes de sucesso também fizeram parte das inquietações que moveram esse estudo.

Para dar subsídio às interpretações da realidade pesquisada, alguns conceitos foram fundamentais, entre eles, destacam-se: estratégia competitiva, gestão da cadeia de suprimentos e economia dos custos de transação. O primeiro conceito permite compreender as estratégias pelas quais as organizações buscam implementar e sustentar suas vantagens competitivas no âmbito organizacional. O segundo possibilita uma visão intersetorial dos processos de negócios desde o produtor até o fornecedor. Por fim, o terceiro traz os elementos relevantes / condicionantes para análise das transações, deliberando implicações às estruturas de governança adotadas.

Dando continuidade as considerações finais desse trabalho, a seguir são descritas as principais conclusões obtidas a partir desse estudo (item 6.1), as suas limitações e as sugestões para pesquisas futuras (item 6.2).

6.1 Conclusões

A pesquisa demonstrou que as empresas de varejo estudadas representam o elo dentro da cadeia que toma a iniciativa de organizar o fluxo de produtos e informações de forma a atender as demandas dos consumidores. Para tanto, adotam estruturas de governança híbridas como mecanismo para realização de suas transações.

A via intermediária adotada pelas organizações varejistas, localizada entre o mercado e a hierarquia, não se apresentou de forma homogênea. Verifica-se que as empresas focais adotam posturas que podem variar dentro da estrutura de governança híbrida. Neste sentido, foram identificados distintos elementos que acabam definindo o tipo de relacionamento estabelecido em cada cadeia de suprimentos.

As organizações ao definirem requisitos mínimos, quais sejam: padrões de qualidade, volumes mínimos de fornecimento e uma condição de regularidade no fornecimento, definem o tipo de fornecedor capaz de atender a sua demanda. Desta maneira, incluem ou excluem determinados fornecedores, selecionando-os. Fica evidente então, que os relacionamentos são estabelecidos de forma cuidadosa,

distinguindo-se da coordenação via mercado. Assim, a estrutura de governança híbrida estabelecida ao longo das cadeias de suprimentos é definida como forma de atender as exigências de cada rede em particular por meio do estabelecimento de relações diferenciadas com fornecedores, vistos como diferentes agentes, potencialmente capazes de disponibilizar o que é caro a cada uma das organizações.

Considerando esta conjuntura percebida, buscou-se averiguar as razões da adoção da cada estrutura de governança à luz da base conceitual empregada neste estudo.

Na Nova Economia Institucional e na Economia dos Custos de Transação, buscou-se os atributos capazes de explicar os diferentes comportamentos das empresas no âmbito competitivo. A frequência, caracterizada pela recorrência de uma transação, a incerteza, deliberada pelo desconhecimento das situações futuras, e a especificidade de ativos, citada como o principal elemento capaz de definir a necessidade de coordenação, constituem juntamente com os pressupostos comportamentais dos agentes a base sobre a qual as organizações se estruturam. Segundo a ECT, os agentes definem estruturas ótimas para reger suas transações de acordo com os referidos atributos. Desta maneira, a coordenação pode variar desde a coordenação via mercado até a hierarquização das relações, passando por estruturas híbridas.

Conforme os pressupostos da ECT, a forma de organização dos agentes verificada nos casos estudados refere-se à estrutura híbrida. A frequência aparece como um atributo muito importante considerando que alinha os interesses dos varejistas e fornecedores de forma muito significativa, gerando uma dependência mútua. Entretanto, a alta frequência verificada nos mercados de perecíveis interfere também em outros três importantes elementos apontados pela ECT: a especificidade de ativos, a incerteza e o comportamento oportunista. Constatou-se nos casos estudados que, baseados na alta frequência, mesmo estabelecendo diferentes níveis de coordenação, as empresas focais procuram constituir relacionamentos de longo prazo, reduzindo a incerteza dos elos, já que se minimiza a possibilidade de uma ação oportunista⁶⁴. A alta frequência também favorece a realização de investimentos específicos por parte dos fornecedores, conforme

⁶⁴ Partindo-se do pressuposto que a dependência mútua reduziria os comportamentos oportunistas.

verificado no Item 5.1. Neste ponto, percebe-se que a alta frequência acarreta num 'ambiente' que torna propício o estabelecimento de parcerias, já que reduz a desconfiança entre as partes.

Todavia, a frequência das transações não difere entre os casos pesquisados. Desta forma, os demais atributos assumem uma particular importância na explicação dos arranjos percebidos. Em relação à especificidade de ativos, verificou-se que este atributo não se apresentou de forma homogênea nos casos estudados. Pelo contrário, quanto maior a diferenciação dos produtos maior se mostrou a necessidade de realização de investimentos por parte dos fornecedores. Neste sentido, quanto mais exigente se mostra o cliente proporcionalmente mais investimentos ao longo de todo processo produtivo e de distribuição devem ser despendidos por parte dos fornecedores. A exigência de regularidade de produtos sazonais também implica investimentos significativos. Por fim, não se deve desconsiderar que a capacidade de abastecer um volume alto também requer investimentos que condizentes. Na ECT a especificidade de ativos é considerada o mais importante determinante da estrutura de governança adotada, já que quanto maior a especificidade maior a dependência entre as partes. Nos casos estudados identifica-se uma linha decrescente em termos de investimentos específicos partindo dos fornecedores que atendem a demanda da rede que procura obter produtos com excelência em qualidade, seguida dos fornecedores que buscam aumentar a regularidade da oferta de produtos sazonais e, por fim, dos fornecedores que oferecem grande volume de produtos.

A possibilidade dos varejistas de não encontrar canais alternativos para o seu abastecimento (ou no caso dos fornecedores de não encontrarem canais de comercialização) além de inferir importância no que se refere aos investimentos específicos, remete ao terceiro atributo das transações: a incerteza.

Assim, além da especificidade de ativos ser considerável nos casos estudados, a incerteza que rodeia as transações também se mostrou um atributo relevante. Neste sentido, a assimetria de informações relativas ao comportamento dos mercados mostrou-se como elemento importante. Mesmo que o elo coordenador da cadeia – varejo – apresente muito poder dentro da cadeia devido à escala de venda e devido ao contato direto com os consumidores, percebe-se que as empresas procuram garantir seu fornecimento de FLV de acordo com suas especificidades (seja no padrão de qualidade, no volume adequado, regularidade

requerida, etc.) estabelecendo mecanismos de coordenação para além do mecanismo de mercado. Aliado aos fatores citados salienta-se que o fato das FLV caracterizarem-se por produtos altamente perecíveis, exigindo agilidade nos processos encadeados desde a produção até o consumidor, reforça a necessidade de que a cadeia seja organizada à montante.

Neste ponto, percebe-se a semelhança presente nos casos estudados. A necessidade de obter produtos que atendam a especificidade de sua demanda força os agentes a adotar uma estrutura de governança híbrida como forma de reduzir a incerteza. Contudo, o grau de coordenação variou conforme a exigência por qualidade ou preço. A procura da Rede 2 por fornecedores que atendam basicamente seu volume de produtos, levou a uma configuração mais próxima das relações de mercado. A Rede 1, por sua vez, busca fornecedores que atendam seu volume de compras mas a um custo mais baixo possível, o que levou a mesma transacionar diretamente com produtores, evitando elos intermediários. Todavia, a compra direta requer um esforço de organização da cadeia, considerando a necessidade de regularidade de suprimentos. Desta forma, a Rede 1 necessitou estabelecer arranjos que garantissem seu suprimento de forma regular, adotando uma estrutura de governança híbrida caracterizada comprometimento mútuo entre varejo e fornecedor. Já a Rede 3, com sua alta exigência por qualidade, chegou a uma alta coordenação da cadeia como forma de comprometer seus fornecedores, inclusive estabelecendo contratos formais. No município-sede a Rede 3 chegou a verticalizar a produção de FLV considerando a preocupação pela garantia de fornecimento contínuo de produtos de qualidade.

Pelo exposto, as formas de estruturar as cadeias decorrem tanto dos custos de transação que incidem sobre cada estrutura de governança quanto das motivações que cada rede de varejo possui, relacionado à especificidade de padrões, necessidade de regularidade ou volume médios constantes. Cabe ressaltar que as diferenças na estruturação da governança não partem do elo produtivo, sendo uma resposta à demanda de mercado.

Como forma de atender às necessidades dos consumidores, as organizações varejistas de FLV gerenciam suas cadeias observando o seu foco estratégico. Ou seja, se a vantagem competitiva da rede está alicerçada na estratégia genérica da liderança em custo, como por exemplo, a Rede 1, a mesma estruturou sua cadeia de suprimentos com vistas a reduzir o número de elos, baixando o custo dos produtos.

Porém, isso exigiu que a mesma coordenasse sua cadeia como forma de manter a oferta do seu suprimento regular. A preocupação demonstrada com relação à regularidade na Rede 1 está ligada ao fato de que a mesma por transacionar prioritariamente com produtores sente muito o impacto da sazonalidade, já que isso resulta em ruptura de abastecimento, fazendo com que procure fornecedores inclusive em outros estados.

A Rede 2 embora esteja buscando uma melhoria de qualidade de seus produtos, destaca-se por ser um supermercado que busca atender à públicos de renda definida, o que lhe confere características de uma estratégia baseada no enfoque. Desta forma, a Rede procurou estabelecer uma estrutura de governança que atenda em primeiro plano suas necessidades em volume, optando por um número muito reduzido de fornecedores e pela logística verticalizada. Para a Rede 2 o fato de escolher grandes fornecedores reduz seus custos de transação ao mesmo tempo em que atende sua estratégia genérica, já que está localizada numa zona intermediária entre a qualidade(diferenciação) e o preço baixo (custo).

A Rede 3 que apresentou o maior nível de coordenação da cadeia procura disponibilizar para seus clientes produtos diferenciados em termos de qualidade, o que exige uma estruturação também diferenciada nas formas de gestão e organização da cadeia de suprimentos. A Rede 3 demonstrou maior complexidade nos relacionamentos (estabelecendo relações formais e informais), envolvendo o maior número de elos e utilizando vários comprimentos ao longo dos canais de distribuição simultaneamente. Desta maneira, observa-se que quando se aumenta o nível de exigência dos produtos, mais difícil se torna o abastecimento, levando a empresa focal a formar complexos arranjos como forma de atender as suas demandas.

Como semelhança entre as estruturas de governança adotadas nos casos pesquisados destaca-se que as iniciativas dos elos varejistas procuram reduzir os níveis de incerteza, ao mesmo tempo em que buscam minimizar os comportamentos oportunistas dos fornecedores através do estabelecimento de relacionamentos duradouros. Por outro lado, observa-se que, mesmo híbridas, as estruturas podem estar mais ou menos próximas das relações de mercado conforme o mecanismo de coordenação que é utilizado. Entretanto, o mecanismo de coordenação procura reduzir os custos de transação, mas também atender o foco estratégico da empresa.

Entre os mecanismos de coordenação utilizados nos casos analisados destaca-se o acompanhamento da produção como forma de obter a regularidade de oferta desejada – Rede 1; a definição de uma escala mínima, referente ao ‘porte’ do fornecedor – Rede 2; e o financiamento, a assistência técnica e a padronização de um nível de qualidade– no caso da Rede 3; O mecanismo da padronização dos produtos mostrou-se relevante para todas as empresas pesquisadas, porém ressaltado de forma mais enfática na Rede 3, que exige um alto padrão.

No que se refere à exigência do varejo pela padronização nota-se que isso é uma reivindicação que cai sobre o fornecedor e, em efeito cascata, recai sobre o produtor. Fica claro que o varejo não quer assumir o desperdício que seria selecionar os produtos após entrar em seu depósito, exigindo cada vez mais que o fornecedor entregue seus produtos uniformes. Essa cobrança implica em última instância no produtor que deve trabalhar cada vez mais no sentido de tecnificar sua produção ou, elaborar estratégias para o aproveitamento do que é recusado pelo varejo. A última alternativa foi verificada apenas no caso do Fornecedor 5 considerando que o mesmo estabeleceu uma agroindústria para fabricação de batata palha.

Quanto às formas de coordenação cabe destacar ainda o alto grau de informalidade nas relações ao longo da cadeia, provocadas especialmente pelo poder das empresas varejistas em termos de escala de compra muito significativa, o que atrai e ‘fideliza’ muitos fornecedores. Todavia, a falta de contratos formais pode levar os agentes ao vislumbrarem transações mais compensadoras a adotarem um comportamento oportunista.

Com base no exposto, verifica-se que os elos varejistas pesquisados realizam a Gestão da Cadeia de Suprimentos adotando em parte os pressupostos dessa ferramenta gerencial diferenciada. O requisito do planejamento conjunto é parcialmente adotado nas Redes 1 e 3. Já na Rede 2 este processo ainda é muito incipiente. A Rede 1 acorda informalmente com seus fornecedores a compra antes mesmo da início do plantio, realizando transações programadas ao longo de todo período que compreende o ano agrícola da cultura. A Rede 3 chega estabelecer contratos com base na capacidade produtiva dos seus fornecedores e, em consonância com sua demanda. Porém, no caso das transações realizadas com fornecedores da CEASA e de atacados regionais, a Rede 3 planeja seu fornecimento num espaço temporal mais reduzido, considerando basicamente o

histórico do relacionamento. Já a Rede 2, demonstrou que o planejamento é feito apenas em nível da transferência dos pedidos na semana, o que pode resultar em aumento da incerteza.

O compartilhamento de informações verificado empiricamente é um elemento que está aquém do apontado como referência na literatura que trata da GCS. Embora o fluxo seja bidirecional, demonstrando os problemas enfrentados por parte do elo fornecedor (especialmente devido a questões climáticas) e as flutuações de demanda do elo varejista, ainda falta uma maior comunicação entre os elos. Nas entrevistas tanto os Produtores 1 e 2, quanto a Rede 1 apontaram elementos que dizem respeito ao fluxo de informações, como, por exemplo: os preços aparecem como elementos difíceis de serem acordados, a negociação entre o agricultor e o comprador também foi apontado como elemento conflituoso. Os Produtores 1, 2 e 3 fazem crítica à alta margem imposta pelas organizações varejistas já que consideram que leva à redução da demanda. Por outro lado, nenhuma das empresas informa seus custos, o que resulta em desentendimento nas relações entre os agentes. Entretanto, mesmo variando o prazo em que as informações fluem ao longo da cadeia, pondera-se que, em suma, os elementos centrais no fluxo de informações caracterizaram-se somente pelo volume, características dos produtos e preços.

A compatibilidade das filosofias das organizações que compõem a cadeia de suprimentos apareceu representada especialmente no que diz respeito às características do produto em si. De acordo com os depoimentos dos fornecedores é possível afirmar que os mesmos reconhecem as especificidades de demanda que cada rede possui, verificando a necessidade de atender de forma satisfatória os clientes. No que diz respeito às empresas varejistas, as mesmas salientaram diversas vezes que possuem fornecedores considerados 'parceiros'. Parceiros são apontados como aqueles que cumprem as promessas no que se refere aos padrões, prazos e volumes combinados, restituem o varejo quando ocorre alguma desconformidade ou quando há desperdício e, sobretudo, os que mantêm a frequência alta no relacionamento.

A divisão de recompensas, outro pressuposto da GCS também foi verificada de forma parcial nos casos estudados. Embora tenha sido relatada pelo representante da Rede 3 como uma prática da empresa, o diferencial de preço pago ao produtor por um produto de qualidade excelente não foi confirmado pelos

respectivos fornecedores entrevistados. Todavia, ainda foi relatado pela própria Rede 3 o fato da mesma disponibilizar cursos aos agricultores, acompanhamento técnico (elementos confirmados nas entrevistas aos fornecedores) e financiar a produção em dada circunstância. Nos demais casos não foram citados casos de divisão de recompensas, demonstrando que os ganhos de eficiência que possam ocorrer ao longo da cadeia de suprimentos, são apropriados na parte a jusante da mesma.

Com base nos casos estudados pode-se inferir que a GCS encontra-se numa fase incipiente no âmbito das cadeias de suprimentos das redes regionais de FLV no Rio Grande do Sul, carecendo de avanços em todos os pressupostos preconizados por esta ferramenta gerencial.

Para além do exposto, sucintamente pode-se afirmar que os resultados obtidos implicam contribuições teóricas e práticas. Do ponto de vista teórico, pondera-se que as organizações de varejo estruturam suas cadeias de suprimentos considerando seus custos de transação em sintonia com o foco estratégico tomado. Ou seja, além do impacto da frequência, da incerteza e da especificidade de ativos a definição das formas organizacionais adequadas se dá de acordo com as exigências estabelecidas pela estratégia genérica adotada pela rede: custo, enfoque ou diferenciação. Decorrente do tipo de vantagem competitiva elegida pelo elo coordenador poder-se-á ter arranjos diferenciados dentro de uma mesma estrutura de governança, mesmo considerando que as redes possuem um mesmo porte e estão inseridas dentro de um ambiente institucional similar. Isso corrobora na explicação do porquê que organizações varejistas de mesmo porte estruturam de forma particular suas cadeias de suprimentos, visto que o foco das exigências que se quer satisfazer dos clientes é diferente.

Sob a perspectiva prática, sustenta-se que conforme aumenta a exigência dos consumidores proporcionalmente aumentará a necessidade de coordenação da cadeia para satisfazê-las e, assim, maior será a necessidade de que se desenvolvam ativos específicos como forma de atender as particularidades das demandas. Desta forma, quanto maior a necessidade de especificidade ativos, maior será a dependência entre as partes, ou seja, o varejo tenderá a assumir uma postura menos especulativa e o produtor assumirá uma postura mais equivalente nas relações de poder, aumentando sua importância dentro da cadeia, abreviando a posição de submissão na qual se encontra hoje.

6.2 Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas

A primeira limitação desta pesquisa tem relação com o abarcamento do escopo teórico que este estudo propôs. Já a segunda diz respeito ao número reduzido de fornecedores pesquisados.

A abrangência teórica adotada nesse estudo, envolvendo aspectos intra e interorganizacionais apresentou uma gama de elementos significativos na análise da estrutura de governança adotada na gestão da cadeia de suprimentos. Desde a perspectiva da Teoria dos Custos de Transação, passando pelas Estratégias Genéricas das empresas e as características organizacionais das empresas delinearam um campo fértil de onde brotaram elementos importantes que por ventura podem não ter sido analisados na profundidade que faziam jus. Todavia, sem a pretensão de esgotar o debate sobre as configurações que as redes de varejo adotam para gestionar suas cadeias de suprimentos, esta pesquisa procurou identificar os condicionantes que levam aos arranjos institucionais adotados, sem desconsiderar que poderiam ter sido utilizados ainda outros prismas teóricos que auxiliariam na interpretação dos dados obtidos.

Igualmente, destaca-se o fato de não ter sido analisado um número maior de fornecedores. Embora o objetivo do estudo de caso não seja a representatividade, percebe-se que um número maior de fornecedores poderia ampliar o leque no que diz respeito à diversidade de relacionamentos ao longo da cadeia. Entretanto, devido às limitações temporais e de recursos não foi possível ampliar o número de casos estudados.

Como sugestões para pesquisas futuras destaca-se a necessidade de analisar mais especificamente as relações de força e de decisão na cadeia interna de abastecimento inerente à cada rede varejista, assim como, o poder de negociação de cada ator envolvido ao longo do canal de distribuição.

Visando avançar nos estudos sobre a natureza das estruturas de governança híbridas sugere-se aprofundar os estudos entre as estratégias genéricas adotadas pelas empresas e as formas de coordenação utilizadas, procurando construir um diálogo teórico entre as estratégias genéricas e as estruturas híbridas, identificando possíveis pontos de convergência.

REFERÊNCIAS

ABRAS - **Associação Brasileira de Supermercados**. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/>>. Acessado em: set de 2010.

AGAS – **Associação Gaúcha de Supermercados**. Disponível em: <www.agas.com.br> Acessado em: jan de 2011.

ÂNGELO, C. F.; SIQUEIRA, J. P. L. Avaliação das condições logísticas para a adoção do ECR nos supermercados brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n° 3, set./dez 2000.

ARBAGE, A. P. **Custos de Transação e seu Impacto na Formação e Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estudo de Caso em estruturas de Governança Híbridas do Sistema Agroalimentar no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, (Tese de Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES DE HORTIGRANJEIROS DA CEASA DO RIO GRANDE DO SUL. [Entrevista realizada em abril de 2011]. Entrevistadora: Janaína Balk Brandão. Porto Alegre. RS. 2011.

AZEVEDO, P. F. **Nova Economia Institucional**: referencial geral e aplicações para a agricultura. Agricultura: São Paulo, SP, 2000.

BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementariedade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 2005. (Tese de Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALLOU, R. **Business logistics/supply chain management**. New Jersey: Prentice-Hall, 2004.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BATALHA, M. O.; SCRAMIN, F. C. L. Supply Chain Management em Cadeias Agroindustriais: Dimensões acerca das Aplicações no Setor Lácteo Brasileiro. **Anais do II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares** – PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, SP, 1999.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. da Gestão de cadeias produtivas: novos aportes teóricos e empíricos. In: GOMES, M. F. M.; COSTA, F. A. da In: **(Des) equilíbrio econômicos & agronegócio**. Viçosa: UFV, DER, 1999.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: **Gestão Agroindustrial**. Coord. BATALHA, M. O. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BELIK, W.; CHAIM, N. A. **Formas híbridas de coordenação na distribuição de frutas, legumes e verduras no Brasil**. Disponível em: <<http://www.wco.unicamp.br/artigos/artigo173.htm>>. Acesso em: maio de 2011.

BELIK, W. **Aumento da renda muda perfil nutricional da população brasileira**. Entrevista concedida à: Mobilizadores COEP: uma rede de incentivo ao exercício da cidadania. Disponível em: <<http://www.mobilizadores.org.br/coep/Publico/consultarConteudo.aspx?TP=D&CODIGO=C2011823112114849>>. Acesso em: setembro de 2011.

BELIK, W. **Supermercados e Produtores: Limites, Possibilidades e Desafios** Disponível em:< <http://www.sober.org.br/palestra/12/07O078.pdf>> Acesso em: janeiro de 2011.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2 ed. ver. e atual. – São Paulo: Saraiva, 2009.

BETH, S.; BURT, D. N.; COPACINO, W.; GOPAL, C. LEE, H. L.; LYNCH, R. P.; MORRIS, S. **Desafios da cadeia de suprimentos: construindo relacionamentos**. In: Gestão da Cadeia de Suprimentos. Trad. Ricardo Bastos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2ª reimpressão, 2008.

BORRÁS, M. A. A.; TOLEDO, J. C. A coordenação de cadeias agroindustriais: garantindo a qualidade e competitividade no agronegócio. In: **Agronegócios: gestão e inovação**. Org. ZUIN, L. F. S. e QUEIROZ, T. R. –São Paulo: Saraiva, 2006.

BOWERSOX, D. et al. **Logistical Management: a integrated system**. 3° Ed. Mc Graw-Hill, 1996.

CARVALHO, VIEIRA E LOPES, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. **Anais do XXIII Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD**, Foz do Iguaçu, 1999.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Aglomeraciones, cadeia e sistemas produtivos de inovação**. Brasília: IEL, 2001.

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

COELHO, J. G. L.; FRIZZO, P. A. MARCONDES, V. (org). **Fórum dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul. Pró-RS: propostas estratégicas para o desenvolvimento regional no Estado do Rio Grande do Sul: 2011-2014**. COREDE-RS – Passo Fundo: Passografic, 2010.

D'AVENI, R. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DALLA COSTA - Wal-Mart e Carrefour: reestruturações empresariais e disputas pelo varejo no mercado internacional. In: **Empresas e Grupos Empresariais Atores Sociais em Transformação**. IV Workshop Empresas, Empresários e Sociedade. Org. GROS, D.; DELGADO, I. G.; CAPELLIN, P. DULCI, O. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 399p. 2005.

DOWDING, K. Model or metaphor? A critical review of the policy network approach. **Political Studies**. n XLII, p. 136-158, 1995.

ENTREVISTADO REDE 1. **[Entrevista realizada em maio de 2011]**. Entrevistadora: Janaína Balk Brandão. Santa Maria. RS. 2011.

ENTREVISTADO REDE 2. **[Entrevista realizada em maio de 2011]**. Entrevistadora: Janaína Balk Brandão. Santa Maria. RS. 2011.

ENTREVISTADO REDE 3. **[Entrevista realizada em abril de 2011]**. Entrevistadora: Janaína Balk Brandão. Alegrete. RS. 2011.

F S P, 28.01.2009, p. B-4 **Folha de São Paulo**. São Paulo, 28 de jan. de 2009. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/economia,faturamento-das-empresas-cai-5-no-1-trimestre-revela-serasa,424423,0.htm>>. Acessado em: 25 set 2009.

FAHY, J.; SMITHEE, A. Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. **Academy of Marketing Science Review**. Vancouver, Nº 10. 1999.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. Org. JANK, M. S. et al. In: **Agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: IPEA, 1999.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. de; SAES, M. S. M. **Competitividade, Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FELTRE, C. e PAULILLO, L. F. Contribuição para a Análise dos Mecanismos de Governança na Produção Rural. In: **Agronegócio: gestão e inovação**. Luís Fernando Soares Zuin e Timóteo Ramos Queiroz (org) – São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, R. M. P. **A participação do merchandising no processo de compra dos consumidores em supermercados**. 2007, 158f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2007.

FORNECEDOR 6 [**Entrevista realizada em junho de 2011**]. Entrevistadora: Janaína Balk Brandão. Porto Alegre. RS. 2011.

FROEHLICH, J. M; DIESEL, V.(Org). **Espaço rural e desenvolvimento regional: estudos a partir da região central do RS** – Ijuí: Ed. Unijuí, 2004.

FURLANETTO, E. L. **Formação das estruturas de coordenação nas cadeias de suprimentos: estudos de caso em cinco empresas gaúchas**. (Tese de Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**/ 5. ed. 7. reimpressão – São Paulo: Atlas, 2006. 206p.

GOLDBERG, R. A. **Agribusiness Coordination: A Systems approach to the Wheat, Soybean, and Florida Orange Economies.** Harvard Business School: Soldiers Field, Boston, 1968.

GUANZIROLI, C. **Agricultura Familiar e reforma agrária no século XXI.** Rio de Janeiro. Ed. Garamond. INCRA. 2001.

HITT, M. A. **Administração Estratégica: competitividade e globalização.** Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. In: HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.; São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo** – Tradução Robert Brien Taylor; revisão técnica Laura Gallucci. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home>>. Acesso em: 30 set 2011.

JOSKOW, P. The new institutional economic: alternative approaches. **Journal of Institutional & Theoretical Economics**, v. 151, n.1, p. 248-259, 1995.

JUNIOR, T. W.; ZUFFO, P. K. Supply Chain Management. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 3, p. 55-63, 1998.

KAGEYAMA, A. A. **Desenvolvimento Rural. Conceitos e aplicação ao caso brasileiro.**-Porto Alegre:Editora da UFRGS:Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, 2008.

LADO, A. A. et al. Paradox and Theorizing Within the Resource Based View. **Academy of Management Review, Ada**, 31, no. 1, p. 115-131. 2006.

LAMBERT, D. M., COOPER, M. C. PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n° 1, p. 1-19, 1998.

LAMBERT, D. M; KNEMEYER, M. Estamos Nisto Juntos. In: **Gestão da Cadeia de Suprimentos.** Trad. Ricardo Bastos. – 2ªreimpressão. Rio De Janeiro: Elsevier, 2008.

LEE, H. L. A cadeia de suprimentos dos três As. In: **Gestão da cadeia de suprimentos**/trad. Lambert e Knemeyer – 2º reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LOPES FILHO, L. S. **Marketing de vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINELLI, O.; CAMARGO, J. M. Cadeias produtivas globais: as atividades de produção e comercialização de frutas frescas. In: **Globalização das cadeias produtivas do Brasil**. Org. FURTADO, J. São Carlos: EdUFSCar, 2003.

MATTAR, F. N.; OLIVEIRA, B.; QUEIROZ, M. J.; MOTTA, S. L. S. **Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados**: estratégias e ações para alcançar e manter-se “Top of Market” Org. MATTAR, F. N. São Paulo: Atlas, 2009.

MELO, P. C.; VILELA, N. J. A importância da Cadeia Produtiva Brasileira de Hortaliças. In: **Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Rio Branco**, Acre. 2007. Disponível em: <http://www.abhorticultura.com.br/downloads/cadeia_produtiva.pdf>. Acesso em: 27 set 2009.

MENTZER, J. T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J.; MIN, S.; NIX, N.; SMITH, C.; ZACHARIA, Z. Defining supply chain management. In: **Journal of Business Logistics**. v.22, nº2, 2001.

MINADEO, R. **Marketing Internacional - Conceitos e Casos**. Disponível em: http://www.varejista.com.br/novo_site/desc_materia.asp?id=1788. Acesso em: 25 set de 2009.

MORVAN, Y. Filière de production. In: **Fondaments déconomie inudstrielle**. Economica, 1984.

NEUMANN, P. S. O processo de diferenciação econômica do espaço rural e dos agricultores na região central do RS. In: **Espaço rural e desenvolvimento regional: estudos a partir da região central do RS**/ Org. Froehlich, J. M.; Diesel, V. – Ijuí: Ed. Unijuí, 2004.

NEVES, M. F. CHADDAD, F. R. LAZZARINI, S. G. **Gestão de Negócios em Alimentos**. Ed. Thomson, São Paulo – SP, 2001.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and Organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School. 1992.

NORTH, D. C. Institution. Journal of Economic Perspectives, **American Economic Association**, vol. 5, pg 97-112, Winter, 1991.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. **Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships**. Organization Studies, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

OLIVER, C. Determinants of inter-organizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management review**, v. 5, n. 2, p. 241-265, 1990.

OMS **Comunicado de Imprensa conjunto da OMS/FAO** 23 de Abril 2003. Disponível em: http://who.int/nutrition/publications/pressrelease32_pt.pdf. Acesso em: out de 2009.

PADILHA FILHO, E. **Uma análise da heterogeneidade de pequenas empresas à luz da Visão Baseada em Recursos (RBV): o caso dos serviços profissionais de engenharia**. 2007. Dissertação (Mestrado) - Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2007.

PENROSE, Edith **The Theory of the Growth of the Firm**. 3 ed. Oxford, UK: Oxford University Press, 1959.

PEREIRA, L.B. ; SOUZA, J. P.; CÁRIO, S. A. F. Elementos básicos para estudo de cadeias produtivas: tratamento teórico analítico. In: **Cadeias Produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação**. Org. PRADO, I. N.; SOUZA, J. P. 2. ed. Ver. e ampl. Maringá: Eduem, 2009.

PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. C. **Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma visão ex-ante e ex-post**. RAC, Curitiba, v. 12, n. 1, pg 107-129, jan-mar, 2008.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G.H. **The external control of organization: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row Publishers, 1978.

PIGATTO, G.; ALCÂNTARA, R. L. C. Relacionamento colaborativo nos canais de distribuição. In: **Agronegócios: Gestão e Inovação**. ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. (org). São Paulo: Saraiva, 2006.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos**: conceitos, estratégias, práticas e casos. 2ª Ed. – 4ª reimp. Pão Paulo – Atlas, 2010.

POF. **Pesquisa Orçamentos Familiares**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home>>. Acesso em: ago 2011.

PONDÉ, J. L. S. P. de S. **Coordenação e aprendizado: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados**. Campinas, 2000. Dissertação (Mestrado) em Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the Resouce-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? **Academy of Management Review**, Ada, 26, no. 1. p. 22. 2001.

PRODUTOR – FORNECEDOR 5 [**Entrevista realizada em junho de 2011**]. Entrevistadora: Janaína Balk Brandão. Porto Alegre. RS. 2011.

PRODUTOR 1 [**Entrevista realizada em junho de 2011**]. Entrevistadora: Janaína Balk Brandão. Alegrete. RS. 2011.

PRODUTOR 2 [**Entrevista realizada em junho de 2011**]. Entrevistadora: Janaína Balk Brandão. Alegrete. RS. 2011.

PRODUTOR 3 [**Entrevista realizada em junho de 2011**]. Entrevistadora: Janaína Balk Brandão. Santa Maria. RS. 2011.

PRODUTOR 4 [**Entrevista realizada em junho de 2011**]. Entrevistadora: Janaína Balk Brandão. Santa Maria. RS. 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3º Ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

SAAB, W. G.; GIMENEZ, L. C. **Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil**. BNDES Setorial, n° 11, março de 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1106.pdf>>. Acesso em: novembro de 2009.

SCHNEIDER, S. et al. A pluriatividade e as condições de vida dos agricultores do Rio Grande do Sul. In: **A diversidade da agricultura familiar**. Org. Schneider, S. 2° Ed., Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2009.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London and New Dalhi: SAGE publications, 1995.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKI, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos: projeto e gestão**. Porto Alegre, 2004.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudos se processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Instituto de Documentação Editorial da fundação Getúlio Vargas, 4 ed., 1979.

SOUZA, R. C. As estruturas de governança dos canais de comercialização de frutas, legumes e verduras no município de São Carlos, estado de São Paulo. In: **Informações Econômicas**, SP, v.31, n.11, Nov. 2001.

SPROESSER, R. L. Gestão estratégica do comércio varejista de alimentos. In: BATALHA, M. O. (Coord.) In: **Gestão Agroindustrial**. Ed. Atlas. São Paulo – SP, 1997.

SPROESSER, R. L.; LIMA FILHO, D. O. Varejo de alimentos: estratégia e marketing. In: **Gestão Agroindustrial**. Org. Batalha, M. O. – 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p.425-439, maio/ago.2007.

SVENSSON, G. The theoretical foundation of supply chain management: a functionalist theory of marketing. In: **International Journal of Physical Distribution & Logistic Management**. v. 7, p. 39-48, 2002.

TAN, K. A framework of supply chain management literature. In: **Europe Journal of Purchasing e Supply Management**. v.7, p.39-48, 2000.

TRIPODI; FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise de Pesquisa Social**. Petrópolis, RJ: Alves, 1975.

WILKINSON, J. **A pequena produção e sua relação com os sistemas de distribuição**. Instituições Coordenadas. Campinas, BR, 2003.

WILKINSON, J. **Mercados, redes e valores: o novo mundo da agricultura familiar**. Porto Alegre: Editora da UFRGS: Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, 2008.

WILLIAMSON, O. E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. México: Fondo de Cultura Economica, 1989.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics. In: **Handbook of new institutional economics**. MENARD: c. SHIRLEY, M. (Org) Springer, p. 41-68, 2005.

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

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and anti-trust implications**, New York:Free Press, 1975.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**/ Trad. Daniel Grassi – 2º Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN D.; FARINA E., Agri-System Management: Recent Developments and Applicability of the Concept. In: **First Brazilian Workshop on Agri Chain Management**, PENSA, Sao Paulo, 1997.

ZYLBERSZTAJN, D. Governance Structures and Agribusiness Coordination: A Transaction Cost Economics Based Approach. In: **Research in Domestic and International Agribusiness management**. GOLDBERG, R. (editor). vol. 12. London: Jai Press Inc., pp 245-310,1996.

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

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **Anais** do XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. São Paulo, 2005.

ANEXOS

ANEXO A – Roteiro de entrevista às redes de varejo

Data da entrevista: __/__/__.

Nome do entrevistado:

A) CARACTERÍSTICAS GERAIS

1) Nome da Empresa: _____

2) Cidade onde a entrevista foi realizada: _____

3) Porte da rede:

a. Local ()

b. Regional ()

c. Nacional/Internacional ()

4) Histórico da empresa:

a. Data de fundação: _____

5) Número de lojas: _____

6) Número de municípios onde a rede possui lojas: _____

7) Número de lojas na cidade da entrevista: _____

8) Estrutura hierárquica:

9) Objetivos da empresa:

10) Existe uma definição de estratégia?

a. Custo

b. Diferenciação

c. Enfoque

B) PERCEPÇÃO DA REDE COM RELAÇÃO AO SETOR DE FLV

- 1) Como você percebe o setor de FLV na sua rede?
- 2) Qual a importância deste setor no conjunto da loja?
- 3) Quais os principais problemas visualizados?
De que forma esses problemas podem ser resolvidos?
- 4) Quais os elementos críticos no abastecimento interno de FLV?
- 5) Existem circunstâncias que facilitam o abastecimento interno de FLV?
- 6) Dentre o departamento de perecíveis qual o setor mais problemático em termos de abastecimento?
- 7) A empresa possui uma estratégia específica para o setor de FLV?
- 8) Qual a importância relativa dos fatores qualidade, preço, regularidade no abastecimento, durabilidade, e, rastreabilidade da origem com relação ao setor de FLV;

Escala de 1 a 5. Sendo que 1 menos importante e 5 mais importante.

Fator	1	2	3	4	5
Qualidade					
Preço					
Agilidade no abastecimento					
Durabilidade					
Regularidade					
Rastreabilidade					

Observações:

C) CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS DO SETOR DE FRUTAS, LEGUMES E VERDURAS (FLV)

- 1) Como é feita a compra de FLV pela Rede?
 - a. Diretamente do produtor ()
 - b. No CEASA ()
 - c. Atacados regionais ()

- d. Central de distribuição próprio ()
- e. Produzido pela própria Rede ()
- f. Outras formas _____

- 2) Porque esta rede compra FLV desta forma?
- 3) Entre as lojas da rede existem diferenças na compra de FLV? Caso existam diferenças, por que uma loja faz a opção diferente de outra?
- 4) Quem é o responsável pela compra?
- 5) Onde fica locado este funcionário?
 - a. Na sede da rede – centralizado ()
 - b. Em cada município ()
 - c. Em cada loja ()
- 6) Como é controlado o estoque?
- 7) O giro do estoque é de quantos dias?

D) QUANTO ÀS RELAÇÕES ESTABELECIDAS NA CADEIA DE SUPRIMENTO DE FLV

Elementos das Transações

- 1) Que tipo de empresas fornece FLV para esta rede?
- 2) Quantas empresas estão envolvidas no suprimento de FLV da rede?
- 3) Onde essas empresas se localizam geograficamente?
- 4) As empresas são fornecedores exclusivos?
- 5) Os fornecedores fazem algum tipo de investimento específico para atender alguma especificidade desta rede?
- 6) Do total de produtos que contém o mix de FLV – cada produto possui um fornecedor?
- 7) Entre as empresas existe distinção em relação à participação no volume entregue e no valor?
- 8) Como é o relacionamento entre as empresas fornecedoras?
- 9) Existem fornecedores considerados parceiros?
- 10) Existem contratos com os fornecedores?
- 11) Qual o período de vigência dos contratos?

- 12) Quais os principais elementos que estão entre os pontos acordados no contrato?
- 13) Dentre estes elementos qual a percepção de cada item por ordem de importância?
- a. Tamanho
 - b. Cor
 - c. Quantidade
 - d. Periodicidade
 - e. Padronização
 - f. Preço
- 14) Existem itens que são descumpridos nos contratos?
- 15) Existe alguma punição caso o contrato não seja cumprido?
- 16) O que pode gerar uma quebra de contrato?
- 17) Quem define o que cada empresa irá entregar?
- 18) Existe alguma relação ou comunicação entre as empresas fornecedoras?
- 19) Quem realiza o transporte dos produtos desde o fornecedor até as lojas da Rede ou Centro de Distribuição??
- g. Própria empresa busca ()
 - h. Fornecedor entrega ()
 - i. Outro. Qual
- 20) Como é controlado o recebimento?
- 21) Existe padronização ou exigências com relação às embalagens?

Coordenação

- 1) Quem coordena o processo de produção/entrega?
- 2) Existe diferença na comercialização entre os diversos fornecedores?
- 3) Existe um cronograma de entrega?
- 4) Como é garantida a regularidade?
- 5) Como são definidos os padrões requeridos?
- 6) A determinação do preço é feita de que maneira?
- 7) Existe prazo de pagamento de fornecedores?
- 8) Existe exigência de exclusividade de entrega?

No caso de verticalização da produção:

- 1) Porque foi tomada esta decisão?
- 2) Quem organiza o processo de produção?
- 3) Quem estabelece a quantidade demandada?
- 4) O preço de venda é diferenciado?
- 5) Existe alguma diferenciação nas embalagens dos produtos oriundos da produção própria?
- 6) Como é realizado o transporte?
- 7) Com relação ao custo, existe comparativo com relação à compra realizada via mercado?

ANEXO B – Roteiro de entrevista aos fornecedores de flv às redes de varejo estudadas.

Nome:

Endereço:

Município:

Data:

1. O que é produzido no estabelecimento?
2. Porque é produzido FLV neste estabelecimento?
3. Quais FLV são produzidas neste estabelecimento?
4. Como é produzido?
 - a. Nível tecnológico
 - i. Sementes _____
Estufas _____
 - ii. Tipo _____ de
irrigação _____
 - iii. Maquinários _____ e
implementos _____
 - iv. Agrotóxicos _____
 - v. Adubação, _____ ferti _____ e
foliar _____
5. Quem na família se encarrega da atividade agrícola?
Contrata mão de obra? Quantas pessoas e com que periodicidade?
6. Qual o tamanho da propriedade?
7. O que é feito com a produção?
 - a. Auto-consumo
 - b. Comercialização canal direto, indireto curto e indireto longo
8. Quais produtos são destinados a comercialização do canal indireto longo
9. Desde quando entrega produtos na rede de varejo?
10. Qual a distância entre UPA e o varejo?
11. Porque você começou entregar nesta rede de varejo?
12. Quem fez o contato inicial com a rede de varejo?

13. Quem se responsabiliza de fazer as tratativas atualmente?

14. Como é feita a entrega?

- a. Com que frequência? _____
- b. Em que quantidade? _____
- c. Qual o tipo de transporte utilizado? _____
- d. Como é o acondicionamento dos produtos? _____
- e. Existe algum tipo de embalagem especial? _____

15. Como é o relacionamento entre a Rede e os agricultores?

16. Existe algum tipo de contrato?

17. O que tem de melhor em entregar na Rede de varejo?

18. O que tem de pior em entregar na Rede de varejo?

19. Quais os inconvenientes deste tipo de comercialização?

20. A empresa impõe algum tipo de restrição?

21. Existe acompanhamento da Rede de varejo?

- a. Assistência
técnica _____
- b. Planejamento _____
- c. Orientação _____
- d. Cursos _____
- e. Outro _____

22. Algum órgão público participa de alguma forma da negociação entre agricultor e varejo?

23. Existe algum tipo de organização entre os produtores que entregam para esta Rede?