

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

**PERSPECTIVAS DA INSERÇÃO DOS PRODUTORES
RURAIS DA REGIÃO CENTRAL DO ESTADO DO RIO
GRANDE SUL NO MERCADO REGIONAL DE ALIMENTOS
PERECÍVEIS: UM ESTUDO A PARTIR DAS ESTRATÉGIAS
DE SUPRIMENTO DAS PRINCIPAIS ORGANIZAÇÕES DE
VAREJO DA REGIÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Alexandre da Silva

**Santa Maria, RS, Brasil
2007**

Perspectivas da inserção dos produtores rurais da região central do estado do Rio Grande Sul no mercado regional de alimentos perecíveis: um estudo a partir das estratégias de suprimento das principais organizações de varejo da região

por

Alexandre da Silva

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, Linha de Pesquisa em Dinâmicas Econômicas e Organizacionais na Agricultura, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Extensão Rural.

Orientador: Prof. Dr. Alessandro Porporatti Arbage

**Santa Maria, RS, Brasil
2007**

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

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a
Dissertação de Mestrado

**PERSPECTIVAS DA INSERÇÃO DOS PRODUTORES RURAIS DA
REGIÃO CENTRAL DO ESTADO DO RIO GRANDE SUL NO
MERCADO REGIONAL DE ALIMENTOS PERECÍVEIS: UM ESTUDO
A PARTIR DAS ESTRATÉGIAS DE SUPRIMENTO DAS PRINCIPAIS
ORGANIZAÇÕES DE VAREJO DA REGIÃO**

elaborado por
ALEXANDRE DA SILVA

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Alessandro Porporatti Arbage, Dr.
(Presidente/Orientador)

Mario Duarte Canever, PhD. (UFPel)
(1º argüidor)

Renato Santos de Souza, Dr. (UFSM)
(2º argüidor)

Santa Maria, 14 de dezembro de 2007.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à memória de meu pai Vander Paulo da Silva e de meus avós Maria Santa e José Amaral, por terem me servido de exemplo até aqui e terem me formado um cidadão de bem e determinado. Apesar da ausência, vocês fazem parte dessa jornada.

AGRADECIMENTOS

Desde 1988, quando eu entrava na pré-escola, se vão quase vinte anos de dedicação aos estudos e, principalmente, dedicação da minha família a embasar meus esforços.

Muito obrigado a meus avós e a meu pai, que me deixaram nessa longa jornada, mas foram parte ativa e fundamental nessa história.

Eterna gratidão a minha mãe e a minha irmã, que seguiram e estão até hoje comigo. Seus incentivos e conselhos são meus esteios e porto seguro. Mulheres da minha vida, não sei se sou um grande homem, mas sei que tenho duas grandes mulheres junto aos meus êxitos.

Agradeço a Andréa, companheira desde 2002, quando ainda trilhava meu caminho na Agronomia. Fostes a orientadora informal dessa tarefa e, sem dúvida, és mais uma grande mulher em minha vida.

Ainda na Agronomia, alguns professores foram diferenciais na minha jornada. Um deles, o professor Arbage, orientou este trabalho e andou comigo nesse caminho que foi o melhor e mais árduo que percorri até hoje. Agradeço ao senhor por ter me apresentado à pesquisa científica e por ser, além de orientador, um amigo. Agradeço também ao professor, coordenador do PPGExR e amigo Renato Santos de Souza.

Meu “muito obrigado” à CAPES, pelo apoio financeiro durante o mestrado. Esse incentivo foi importante ao bom andamento das tarefas.

Sinceros agradecimentos aos demais professores e funcionários do PPGExR, que sempre mostraram boa vontade e são exemplos de profissionais e de companheiros.

“Gracias” à gurizada do NEPEA, aos colegas de mestrado e aos meus poucos e verdadeiros amigos. Amigos esses que, em grande parte, seguem comigo desde a pré-escola, referenciada no início desses agradecimentos.

Por fim, agradeço a Deus pela profissão que tenho e pelo contato com as pessoas simples do campo, às quais homenageio com a poesia a seguir.

Fica a exposição de meu carinho fraterno a todos os citados!

Mãos de Camponês

Mãos rústicas e honradas. Mãos bondosas
que adormecem na tarde, milagrosas
sob o incentivo bom da lua cheia
a abençoar os seios de uma esposa

E adormecem cansadas da tarefa cumprida
rudemente – em silêncio – como que sob o encanto
de possuir nos músculos rosas encalecidas
de ter lavrado muito e ter semeado tanto!

Santificadas sejam em toda litania,
nos dão o trigo de ouro e o pão de cada dia
e seguem os preceitos que lhes deu o Senhor

Haveria que enchê-las de flores e de gemas
as mãos de um camponês que são todos um poema
nos quais os cheiram a terra e suor!

Pablo Neruda

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural
Universidade Federal de Santa Maria

PERSPECTIVAS DA INSERÇÃO DOS PRODUTORES RURAIS DA REGIÃO CENTRAL DO ESTADO DO RIO GRANDE SUL NO MERCADO REGIONAL DE ALIMENTOS PERECÍVEIS: UM ESTUDO A PARTIR DAS ESTRATÉGIAS DE SUPRIMENTO DAS PRINCIPAIS ORGANIZAÇÕES DE VAREJO DA REGIÃO

AUTOR: ALEXANDRE DA SILVA

ORIENTADOR: ALESSANDRO PORPORATTI ARBAGE

Data e Local de Defesa: Santa Maria, 14 de Dezembro de 2007.

O presente trabalho teve como objetivo central a identificação da composição e gestão da cadeia de suprimentos de hortigranjeiros, carne e derivados, leite e derivados na região central do Rio Grande do Sul. Especificamente, se caracterizou as cadeias de suprimentos dos produtos nas redes varejistas da região, se identificou as estratégias das redes varejistas, bem como os mecanismos de coordenação existentes e utilizados pelas redes, e, de posse desses dados, se objetivou, também, avaliar as perspectivas de inserção dos produtores rurais da região neste circuito produtivo. Para a execução do estudo de casos múltiplos, se realizou entrevistas junto aos representantes das redes varejistas da região para o levantamento dos critérios competitivos mais importantes para que os produtores se insiram no circuito, com que agentes as negociações são feitas e quais mecanismos coordenam as transações entre o varejo e seus fornecedores dos produtos em questão. Do lado dos produtores se fez um levantamento das unidades de produção agrícolas da região que trabalham com os produtos de interesse da pesquisa, bem como a análise da estrutura fundiária, qualidade dos produtos, escala de produção, comercialização e critérios competitivos que os produtores julgam diferenciados para sua inserção em circuitos formais de comercialização. Pôde-se concluir através dos diferentes panoramas levantados que as redes varejistas não possuem mecanismos de coordenação formalizados com seus fornecedores por situações distintas. Em se tratando das redes de varejo em si, se nota um fenômeno de isomorfismo mimético das redes de menor porte para com as redes de maior porte. Por fim, no âmbito dos produtores rurais, se nota que enfrentam problemas de diferentes naturezas para acessar as redes varejistas. Fica claro que a falta de profissionalismo por parte dos produtores é o principal entrave para que o panorama se reverta, adaptações que os levem a escala de produção, logística de abastecimento e serviços de pós-venda são cruciais para que consigam uma alocação em circuitos formais de comercialização.

Palavras-chave: gestão da cadeia de suprimentos, redes de varejo, mercado regional de alimentos.

ABSTRACT

Dissertation of Master Degree
Post Graduation Program in Rural Extension
Federal University of Santa Maria

PERSPECTIVES OF INSERTING AGRICULTURAL PRODUCERS FROM CENTRAL REGION OF RIO GRANDE DO SUL IN THE REGIONAL PERISHABLE FOOD MARKET: A STUDY FROM THE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT OF THE MAIN RETAIL ORGANIZATIONS IN THE REGION

AUTHOR: ALEXANDRE DA SILVA

SUPERVISOR: ALESSANDRO PORPORATTI ARBAGE

Date and Place of Receiving Master's Degree: Santa Maria, December 14th, 2007.

The present work had as main objective the identification of the composition and supply chain management of horticulture products, meat and derivatives, milk and derivatives in the central region of Rio Grande do Sul. Specifically, it characterized the supply chain of the products in the retail networks of the region, it identified the strategies of the retail networks, as well as the mechanisms of coordination existing and used by the networks, and, once there are these data, it objectified, also, evaluating the perspectives on inserting the agricultural producers of the region in this productive circuit. For the execution of the multiple cases study, the representatives of the retail networks of the region were interviewed to find out: the more important competitive criteria for inserting them in the circuit; what agents do the negotiations; what are the mechanisms that co-ordinate the transactions between the retail and its suppliers. Was conducted, also, a survey with the producers to know how many agricultural units of production in the region work with the products of interest researched, as well as the analysis of the agrarian structure, product quality, scale of production, commercialization and competitive criterion they believe are the more important for its insertion in formal circuits of commercialization. It could be concluded from the different analyzed panoramas that the retail networks do not possess legalized mechanisms of coordination together with its suppliers for distinct situations. Taking into consideration the networks themselves, it is remarkable the phenomenon of mimicry isomorphism from small networks to the big ones. Finally, in the scope of agricultural producers, it is remarkable that they face different kinds of problems for accessing the retail networks. It is clearly that the producers' lack of professionalism is the main impediment for reverting the panorama. Adaptations that conduct them to production scale, logistic of supplying and after-sale works are crucial to obtain an allocation in formal circuits of commercialization.

Key-words: supply chain management, retail networks, regional market foods.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Enfoque de sistemas em <i>Agribusiness</i>	22
Figura 2 -	Esquema ilustrativo de CSA.....	23
Figura 3 -	Alguns termos utilizados na gestão de diferentes partes da cadeia de suprimentos.....	27
Figura 4 -	Estrutura da cadeia de suprimentos de hortigranjeiros para as redes varejistas englobadas na pesquisa.....	98
Figura 5 -	Estrutura da cadeia de suprimentos de cárneos e lácteos para as redes varejistas englobadas na pesquisa.....	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação de lojas do setor supermercadista segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).....	49
Tabela 2 - Dimensões competitivas e seus respectivos critérios componentes para a escolha de fornecedores pelas redes varejistas.....	65
Tabela 3 - Posição das redes varejistas em relação aos critérios competitivos analisados.....	92
Tabela 4 - Ranking de importância atribuído pelas redes varejistas aos critérios competitivos.....	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferentes níveis de análise dos estudos agroindustriais.....	35
Quadro 2 - Classificação das redes varejistas englobadas na pesquisa.....	70

LISTA DE ANEXOS

Anexo A - Carta de apresentação do estudo.....	121
Anexo B - Questionário aplicado às redes varejistas.....	122

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
CAPÍTULO 1 - REVISÃO DA LITERATURA.....	20
1.1 Conceitos seminais dos estudos agroindustriais ao longo da história.....	22
1.2 Literatura nacional dos estudos agroindustriais.....	28
1.3 <i>Supply chain management</i> e as estratégias.....	36
1.3.1 Estratégias competitivas.....	36
1.3.2 Estratégias de gestão da cadeia de suprimentos e critérios competitivos.....	40
1.4 O panorama do consumo de alimentos.....	43
1.5 As redes de varejo alimentar.....	46
1.6 Desenvolvimento regional e a pequena produção agropecuária...	51
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA.....	58
2.1 Método: Estudo de caso.....	58
2.2 Técnica de Pesquisa: Entrevista.....	61
2.3 Informações levantadas.....	63
2.4 Análise dos dados.....	68
CAPÍTULO 3 - RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	69
3.1 Descrição das redes varejistas.....	69
3.2 O comportamento das redes varejistas quanto aos critérios competitivos: apresentação caso a caso.....	71
3.2.1 A Rede R1.....	71
3.2.2 A Rede R2.....	76
3.2.3 A Rede R3.....	79
3.2.4 A Rede R4.....	82
3.2.5 A Rede R5.....	86
3.2.6 A Rede R6.....	89

3.3 Considerações das redes quanto às dimensões e critérios competitivos analisados.....	91
3.4 Os agentes componentes das cadeias de suprimentos das redes varejistas de alimentos e suas relações.....	96
3.4.1 A cadeia produtiva de hortigranjeiros na região e a cadeia de suprimentos das redes varejistas.....	96
3.4.2 A cadeia produtiva de carnes e seus derivados e de leite e seus derivados na região e a cadeia de suprimentos das redes varejistas.....	101
3.4.3 Síntese.....	104
3.5 Possibilidades de inserção dos produtores da região nas redes varejistas – atualidade, perspectivas e ações.....	105
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	112
ANEXOS.....	121

INTRODUÇÃO

As questões relevantes ao varejo de alimentos se mostram cada vez mais instigantes na sociedade contemporânea. Vive-se uma época em que se vai ao supermercado e se compra produtos que vão além dos gêneros alimentícios devido ao poder de concentração desses agentes e a forma como focam suas ações.

Essa realidade não pode e nem deve ser ignorada, pois o poder desses agentes aumenta cada vez mais, e a concentração de itens oriundos de diferentes naturezas nas gôndolas dos supermercados vai ao encontro das necessidades e do ritmo de vida da maioria dos cidadãos de hoje. Esses cidadãos não têm tempo de percorrer diferentes tipos de lojas para comprar os produtos necessários aos seus estilos de vida.

As lojas que estão distribuídas pelas cidades têm em seu interior um alto número de itens e serviços, têm complexas estruturas físicas e administrativas, bem como concorrentes no mesmo nível. Portanto, devido a essa concorrência, os supermercados buscam a supremacia em termos de produtos e serviços a serem oferecidos e também buscam essa supremacia em termos de produtos e serviços a serem comprados e/ou contratados junto aos seus fornecedores.

Dado esse panorama de competição, contrastado com as exigências de consumo e estilos de vida contemporâneos, deve-se, então, tentar buscar respostas que elucidem até que ponto aspectos regionais de produção e uma inserção clara dos produtores em circuitos formais de comercialização são considerados pelas redes varejistas.

Em se deparando com esse cenário, uma dicotomia se apresenta: as necessidades do ritmo de vida contemporâneo precisam do varejo cada vez mais atrativo - e esse varejo precisa atender a essas necessidades -, bem como os agentes que produzem precisam vender seus produtos nas zonas urbanas e em locais de grande procura.

Existe um problema nesse sentido: o de como desenvolver uma região em que seus municípios são fortemente embasados na produção agrícola e os produtores são basicamente familiares que tentam inserir seus produtos de forma

remuneradora em circuitos¹ de comercialização. Circuitos esses que atendem as necessidades de consumidores finais exigentes e que pouco sabem da realidade por trás de cada produto.

Portanto, o cenário se apresenta como tendo, de um lado, um varejo que precisa atender aos anseios de um consumidor final exigente e, de outro lado, produtores que também precisam responder às demandas de um consumidor igualmente exigente – o varejo.

Esse varejo já detém uma atenção grande por parte das pesquisas, demonstrando que, juntamente com as indústrias, administram suas cadeias produtivas. Basicamente, essas pesquisas são embasadas em teorias econômicas e gerenciais, mais especificamente *Supply Chain Management* ou Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Esse enfoque pode demonstrar rapidamente as oportunidades de negócios e sua relação direta com a capacidade de coordenação ao longo de um canal de produção e distribuição, envolvendo os agentes que fazem parte da cadeia produtiva como um todo. Ao mesmo tempo em que as ferramentas se delineiam com eficiência para indicar quem está apto a participar do processo, também indicam quem não tem condições de participar. Ou seja, a possibilidade de acessar o varejo de alimentos vai depender do conhecimento das estratégias de suprimentos dessas empresas e da adequação a elas por parte de seus fornecedores que, neste estudo, são os agricultores.

No que se refere aos produtos agrícolas voltados para a alimentação humana, ainda se buscam respostas acerca da gestão da cadeia de suprimentos, de tal forma que novas oportunidades podem ser despercebidas devido à falta de complemento entre as partes que compõem as transações dentro de um elo integrante de uma cadeia, assim como na cadeia como um todo.

Em nível de produtor, em especial, os reflexos da falta de respostas podem ser ainda mais agravados, haja vista que muito se tem feito em termos de pesquisas de produção para a colocação de produtos diferenciados e em grandes quantidades nos mercados. Porém, pouco embasamento de mercado tem se dado para que sejam construídas relações firmes e eficientes que contemplem os interesses dos

¹ Sucessão de fenômenos comerciais periódicos de produtos e/ou serviços que perpassam uma série ininterrupta de agentes em uma cadeia de produção.

produtores rurais, assim como os outros agentes que irão se beneficiar de sua produção.

Este esforço busca resposta de como se pode viabilizar a inserção de produtores rurais e circuitos locais de produção em espaços onde os consumidores mais compram seus alimentos e de que forma as ações devem ser conduzidas para que isso ocorra.

Para tanto, o **objetivo principal** deste estudo é o seguinte:

- Identificar o processo de composição e gestão da cadeia de suprimentos dos produtos perecíveis selecionados para a pesquisa, por parte das redes varejistas existentes na região central do estado do Rio Grande do Sul, sendo esses produtos hortigranjeiros, carne e seus derivados e leite e seus derivados.

Como **objetivos específicos**, o estudo tem os seguintes:

- Caracterizar a cadeia de suprimentos dos produtos em estudo nas organizações varejistas selecionadas;
- Identificar as semelhanças e as diferenças entre as práticas das redes de diferentes portes;
- Demonstrar as estratégias de tais cadeias;
- Identificar a natureza e os mecanismos de coordenação existentes e
- Avaliar as possibilidades dos produtores rurais da região se inserir em tal circuito produtivo.

Para a realização desse estudo, foram utilizadas as obras que embasam os estudos agroindustriais ao longo da história, desde que os professores Davis e Goldberg, da Universidade de Harvard nos Estados Unidos, fizeram seu estudo seminal sobre *agribusiness* em 1957. Também se usou como fonte de embasamento o aparato teórico existente na literatura nacional acerca dos estudos agroindustriais.

O intuito da análise dessas obras foi o de, primeiramente, fazer um breve apanhado histórico e evolutivo de como os estudos agroindustriais se desenvolveram, para, posteriormente, enquadrá-los mais no enfoque do estudo e relacionar a Gestão da Cadeia de Suprimentos com as estratégias das empresas.

Num terceiro momento, buscou-se na literatura, dados e explanações sobre o

panorama do consumo de alimentos, para que, em seguida, fosse traçado um referencial teórico acerca dos agentes focos do estudo: as redes de varejo.

Por fim, a revisão do aparato teórico que embasa esse estudo apresenta uma proposta de desenvolvimento em termos da inserção de uma produção regional em circuitos formais de comercialização. As obras utilizadas e as considerações feitas fazem parte do primeiro capítulo deste trabalho, que é a *Revisão da Literatura*.

No segundo capítulo do trabalho, foi relatado o método de estudo de caso; apresentada a técnica de pesquisa utilizada (a entrevista); demonstradas as informações a serem levantadas junto às redes varejistas e, por fim, explanada a forma como os dados foram analisados para que fossem atingidos os objetivos da pesquisa ou para justificar o não atendimento dos objetivos.

No terceiro capítulo, *Resultados e Discussão*, convencionou-se a divisão em 5 subcapítulos: *Descrição das redes varejistas; O comportamento das redes varejistas quanto aos critérios competitivos: apresentação caso a caso; Considerações sobre o posicionamento das redes quanto às dimensões e critérios competitivos analisados; Os agentes componentes das cadeias de suprimentos das redes varejistas de alimentos e suas relações; e Possibilidades de inserção dos produtores da região nas redes varejistas – atualidade, perspectivas e ações.*

Os subcapítulos, quando necessário, foram apresentados em itens divididos de forma a dar uma maior clareza na apresentação dos resultados, bem como a auxiliar uma melhor sistematização das discussões realizadas.

Também se mostrou necessária a apresentação de uma breve síntese ao fim dos quatro primeiros subcapítulos, de forma a expor, de forma conexa, como as idéias foram sistematizadas no estudo.

Em cada um dos subcapítulos procurou-se organizar os resultados obtidos pelas diversas fontes analisadas na metodologia do estudo em seções coerentes do ponto de vista dos objetivos desta investigação. Desse modo, os itens apresentados separadamente na metodologia podem ter suas informações unidas em uma única forma de explicação e apresentação ou vice-versa.

Nas *Considerações Finais*, explanou-se sobre as generalizações que podem ser feitas em torno da problemática analisada e se demonstraram outras questões importantes que devem ser salientadas pelo trabalho realizado. Além disso, apontaram-se as limitações do estudo já com a pretensão de elaborar uma agenda de pesquisas futuras.

Finalizando, são apresentadas as *Referências Bibliográficas* com o intuito de demonstrar as obras e os esforços já realizados em torno da problemática analisada que estão disponíveis na literatura. Assim como este trabalho foi um grande esforço, os trabalhos anteriores já realizados por outros pesquisadores devem ser referenciados justamente.

CAPÍTULO 1 - REVISÃO DA LITERATURA

Atualmente, o mercado de produtos voltados à alimentação humana está se tornando cada vez mais competitivo no que diz respeito à colocação de produtos aos gostos, localização ideal e satisfação dos consumidores finais.

Ao se buscar alternativas de inserção de produtores rurais que visam à produção de uma gama de produtos perecíveis (como hortigranjeiros, leite e seus derivados e carne e seus derivados) em um mercado, a partir das estratégias de suprimento das organizações varejistas, deve-se levar em conta o fato de se tratar da interligação dos agentes atuantes num caminho que vai desde o fornecedor de insumos aos produtores, à produção em si, passando pelo varejo, até chegar ao consumidor final. E esse consumidor exerce um papel fundamental nas cadeias produtivas agroalimentares.

CHRISTOPHER (1999) diz que situar o cliente no centro do negócio é um sinal de agilidade da organização e coloca todos os seus sistemas e procedimentos com o objetivo principal de melhorar a velocidade e confiabilidade da resposta. Hoje em dia, os mercados estão cada vez mais orientados pela demanda de seus produtos, daí o interesse pelo conhecimento das preferências de seus consumidores para que, de fato, se possa colocar um produto no mercado de forma a reduzir os riscos de sua venda.

Uma das formas de estudar as relações entre os componentes de uma cadeia é a chamada *Supply Chain Management* ou Gestão da Cadeia de Suprimentos, que trata da complementaridade das distintas relações ocorridas entre os agentes de uma cadeia até supridas as necessidades de um consumidor final.

Visando dar um aporte teórico mais consistente e que contemple as teorias com um viés focado no auxílio de práticas diferenciadas de gestão voltadas aos produtores agrícolas e, por conseqüência, nos demais agentes envolvidos no sistema analisado é que se desenvolve este trabalho. Nele, em um primeiro momento, são apresentadas as contribuições teóricas mais importantes no âmbito da literatura especializada internacional que nortearam os feitos teóricos da área na literatura nacional. Os feitos na literatura nacional são apresentados em um segundo momento. Posteriormente é dada maior ênfase às questões relacionadas ao

conceito de *Supply Chain Management*, às suas aplicações junto ao setor de distribuição e às implicações no setor produtivo, foco principal desta análise.

Conforme ZYLBERSZTAJN (2005), o conceito de sistemas agroindustriais e o desenvolvimento do pensamento científico nessa área levam à quebra de paradigmas e apresentam como denominador comum a percepção de que as relações verticais de produção ao longo das cadeias produtivas devem servir de balizadoras para a formulação de estratégias empresariais e políticas públicas.

Dos conceitos e estudos mostrados a seguir, deve-se ressaltar sua abordagem sistêmica em relação aos componentes analisados dentro das diferentes vertentes. ZYLBERSZTAJN (2005) traz que a análise com base sistêmica caracteriza a maior parte desses estudos, seja os que versam sobre sistemas específicos (centrados em um produto) e, portanto, agregados, seja os estudos de caso de empresas agroindustriais, conduzindo a uma preocupação microanalítica e evoluindo para a análise da realidade das organizações. ARBAGE (2003) salienta que a caracterização, em essência, de qualquer noção de abordagem sistêmica é que esta pressupõe uma análise integrada das partes que formam o sistema em estudo, sendo que essa compreensão supera o conhecimento cumulativo e linear das partes que compõem o todo.

Para PINAZZA e ALIMANDRO (1999), a falta dessa visão sistêmica acerca do agronegócio nacional prejudica o setor. Segundo os autores, “o agronegócio brasileiro conta com bons músicos (tomadores de decisão da iniciativa privada e governamental) e bons instrumentos (empresas e organizações). Isso não alcança eficácia porque cada um toca uma música diferente [...] e para encantar os ouvintes apreciadores e até mesmo os músicos é necessária uma visão de maestro”.

Este trabalho busca levantar informações dentro de uma perspectiva sistêmica que está intrínseca aos referenciais aqui apresentados, para num segundo momento poder dar diretrizes para uma forma mais integrada de produção ao longo de uma determinada cadeia produtiva. Conforme LOPES (1999), o modelo de integração de esforços entre todos os setores, de forma articulada e competente, para a defesa do agronegócio como um todo, ainda não foi experimentado no Brasil. Não há mais como se pensar a agricultura de um lado e os setores “para fora da porteira” de outro.

1.1 Conceitos seminais dos estudos agroindustriais ao longo da história

Antes de qualquer apreciação voltada ao trabalho em si, faz-se necessário um apanhado dos principais conceitos relacionados aos estudos agroindustriais para que se tenha uma compreensão ampla e cronológica de como os estudos foram evoluindo e/ou como novas óticas acerca desse assunto foram surgindo com o passar do tempo.

Em 1957, a agricultura deixou de ser vista de modo estanque e individual, mas como uma atividade dinâmica e conjunta. Nesse ano, John H. DAVIS e Ray A. GOLDBERG (1957), ambos da escola de *Harvard*, expõem ao mundo o conceito de *agribusiness*, como sendo o conjunto das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas fazendas, armazenamento, processamento e distribuição dos produtos e itens produzidos a partir dele. ZYLBERSZTAJN (2005) mostra o enfoque de sistemas de *agribusiness* (FIGURA 1).

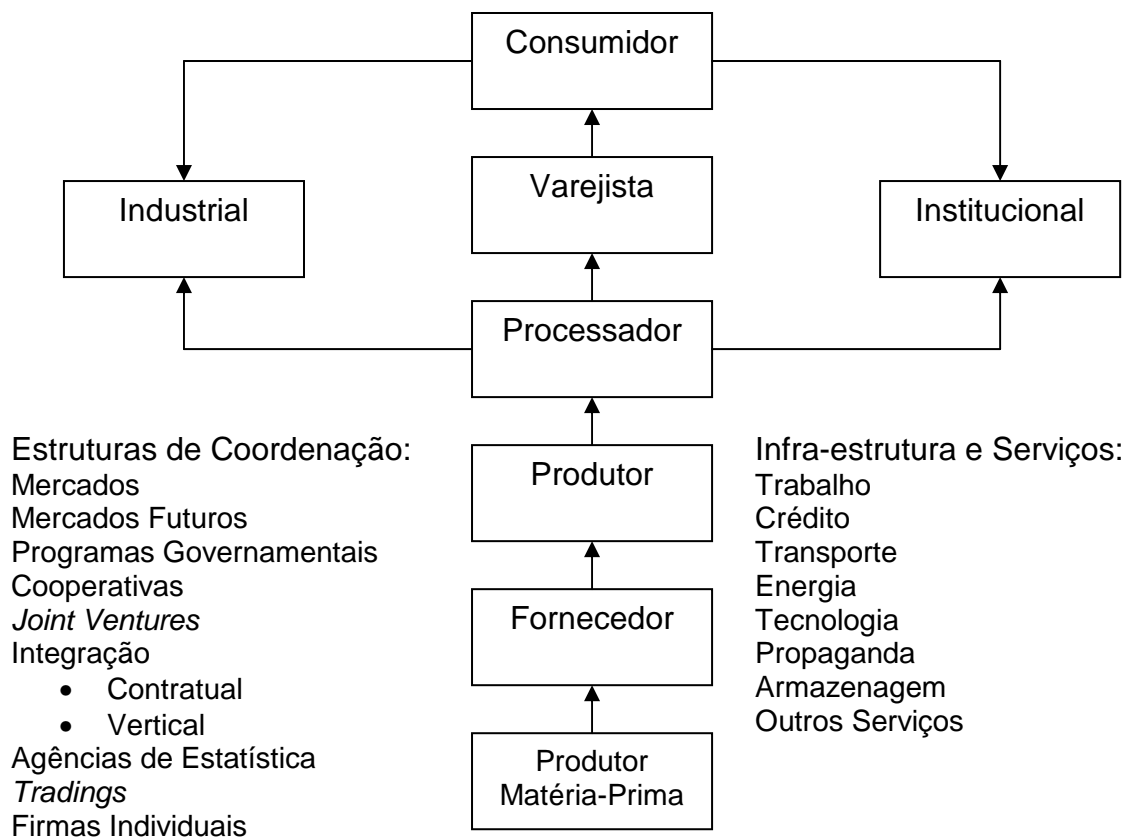


Figura 1 – Enfoque de Sistemas de *Agribusiness* (Adaptado de SHELMAN, 1991 apud ZYLBERSZTAJN, 2005).

Esse referencial originou a abordagem feita por GOLDBERG (1968), denominada *Commodity System Approach* (CSA), em que se analisam as relações das atividades e das organizações ligadas diretamente a uma matéria-prima – ponto de partida da análise. O autor salienta a concepção inicial de seu trabalho com o intuito de estudar a administração pública e privada e o desenvolvimento efetivo de políticas e estratégias relacionadas às *commodities* analisadas, além da busca pelo entendimento da interação entre os agentes participantes na produção desses produtos. A formulação de políticas públicas ligadas a um determinado setor deve passar pelo entendimento das políticas e pelo entendimento das implicações dentro de um sistema de *commodity*, em sua totalidade, salienta o autor. A figura 2 representa o esquema ilustrativo de CSA apresentado por GOLDBERG (1968).

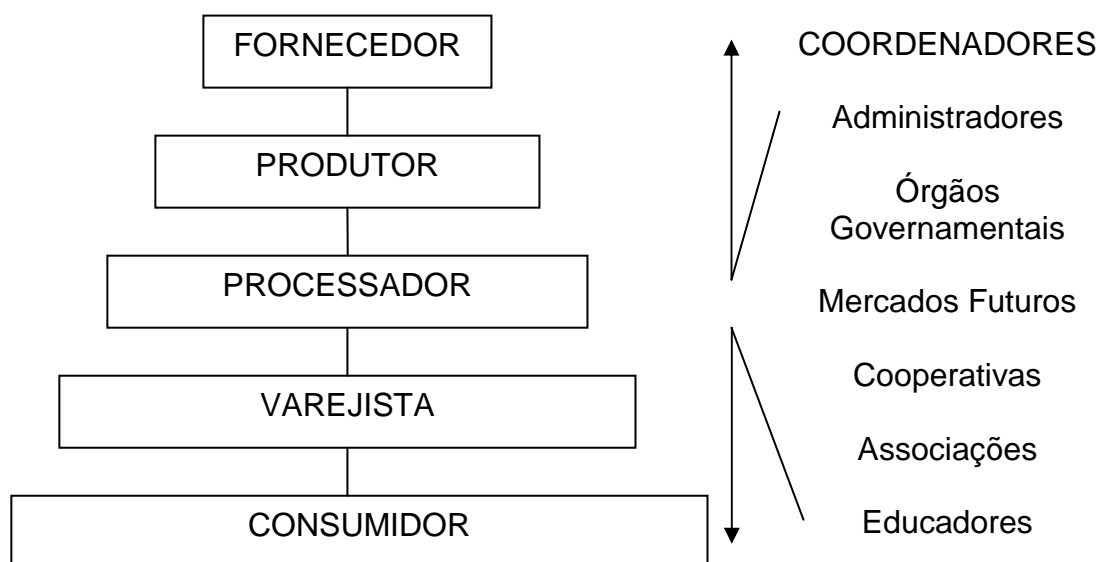


Figura 2 – Esquema Ilustrativo de CSA (Adaptado de GOLDBERG, 1968).

Um CSA inclui os participantes na produção, processamento e mercado de um único produto agrícola. Estão incluídos os fornecedores de insumos aos produtores, agentes armazenadores, processadores, atacadistas e os varejistas envolvidos no fluxo de uma *commodity* desde o início do processo até o consumidor final. São igualmente incluídas as instituições que influenciam e coordenam os sucessivos estágios do fluxo da *commodity*, como Governo, mercados futuros e associações de mercado. Essas instituições coordenadoras e instituições ligadas à

atividade exercem papel importante no sistema de *commodity* no agronegócio, devido ao caráter agrônômico ímpar relacionado às indústrias².

Conforme ZYLBERSZTAJN (2005), o estudo de Goldberg avalia três sistemas – trigo, soja e laranja, respectivamente. Cada sistema é estudado em termos de sua lucratividade, estabilidade de preços, estratégia das corporações e adaptabilidade. O autor ressalta que essa abordagem tem seu aparato conceitual no paradigma de estrutura – conduta – desempenho³ da organização industrial.

ARBAGE (2004) argumenta que o CSA ressalta a importância das diferentes formas de coordenação que os sistemas agroindustriais podem permitir e o papel dos agentes públicos e privados nesse processo. Ainda destaca que é uma metodologia utilizada em estudos agroindustriais que estabelece um recorte longitudinal no sistema produtivo e privilegia como ponto de partida a análise de uma matéria-prima agrícola específica, seguindo uma determinada lógica de encadeamento analítico das atividades e organizações que se relacionam direta e indiretamente a essa matéria-prima.

Outro conceito importante surge por volta dos anos 60 e é oriundo da escola francesa. O conceito conhecido como Análise de *Filière*, de acordo com MALASSIS (apud TALAMINI e PEDROZO, 2004), compreende os itinerários seguidos por um determinado produto dentro do sistema de produção-transformação-distribuição e os diferentes fluxos a ele ligados, comportando dois aspectos fundamentais: a sua identificação e a análise dos mecanismos de regulação. Ou seja, conforme ARBAGE (2004), o conceito de *filière* ressalta a seqüência de atividades que transformam uma matéria-prima de base em um produto de consumo perfeitamente identificado pelo

² *An agribusiness commodity system encompasses the participants involved in the production, processing, and marketing of a single farm product. It includes farm suppliers, farmers, storage operators, processors, wholesalers, and retailers involved in a commodity flow from initial inputs to the final consumer. It also includes institutions which affect and coordinate the successive stages of a commodity flow such as the government, futures markets, and trade associations. These coordinating institutions and arrangements play an especially important role in agribusiness commodity systems because of the unique agronomic characteristics of the industries.* (GOLDBERG, 1968).

³ Corpo da teoria econômica que aborda a relação entre estrutura industrial, o processo competitivo (conduta ou estratégias) e o desempenho empresarial. Nessa abordagem, a competitividade passa a ser uma dimensão do desempenho, resultante da interação competitiva entre os agentes que estão influenciados pelas forças ou pelos traços da estrutura industrial no qual estão inseridos. O grau de determinismo atribuído às forças estruturais sobre a conduta e o desempenho varia de autor para autor, mas mesmo aqueles que se consideram menos deterministas não deixam de reconhecer a sua importância nas configurações das práticas competitivas (estratégias) e no desempenho. (TEIXEIRA, 2005)

consumidor final. Além disso, os componentes de uma “*filière agro-alimentaire*” compreendem produtos, itinerários, agentes e operações, bem como podem contemplar, dependendo do objetivo de análise, os métodos de regulação do produto.

O conceito de *filière*, de acordo com ZYLBERSZTAJN (2005), não privilegia a variável preço no processo de coordenação do sistema e focaliza especialmente aspectos distributivos do produto industrial. MORVAN (1985, apud ZYLBERSZTAJN 2005) diz que esse conceito é produto da escola de economia industrial francesa, que se aplica à seqüência de atividades de transformação de uma *commodity* em um produto pronto ao consumidor final, e define *filière* como sendo “uma seqüência de operações que conduzem à produção de bens. Sua articulação é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidades ditadas pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros. As relações entre os agentes são de interdependência ou complementaridade e são determinadas por forças hierárquicas. Em diferentes níveis de análise, a cadeia é um sistema, mais ou menos capaz de assegurar sua própria transformação”.

Um foco de análise mais recente, e que será a principal apreciação nesta revisão, é oriundo da busca de ferramentas que auxiliem a gestão das organizações. Advindo da literatura administrativa, o conceito de “*Supply Chain*” ou Cadeia de Suprimentos, assim como o conceito de “*Supply Chain Management (SCM)*” ou Gestão da Cadeia de Suprimentos serão aqui apreciados.

COOPER e LAMBERT (2000) explicam que o Fórum Global da Cadeia de Suprimentos define que “SCM é a integração dos processos chaves de uma extremidade a outra, tendo como fim o consumidor, passando através de seus fornecedores, dos serviços e das informações que adicionam valor para clientes e outras partes interessadas”. Esse foco de análise ganha importância nos negócios modernos, como ressaltam COOPER e LAMBERT (2000) os negócios individuais já não competem como entidades unicamente autônomas, mas sim como cadeias de suprimentos, tornando mais competitivos os agentes envolvidos, ou seja, o panorama atual exige a concorrência entre cadeias e se salientará a cadeia que tiver maior habilidade da gerência em integrar a rede e administrar os relacionamentos entre os agentes componentes da rede.

Outra contribuição de COOPER e LAMBERT (2000) acerca desse conceito é a colocação dos elementos constituintes da estrutura da *SCM*. Ela consiste no

Íntimo relacionamento entre a estrutura da rede da cadeia de suprimentos, os processos do negócio e a gerência. A rede de cadeia de suprimentos são as empresas e suas interligações, os processos de negócios são as atividades que produzem uma saída específica de valor ao cliente e os componentes da gerência são as variáveis diretas por que os processos do negócio são interligados e controlados através da cadeia de suprimentos.

SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON (2002) definem *SCM* como “a gestão da interconexão das empresas que se relacionam por meio de ligações à montante e à jusante entre os diferentes processos, que produzem valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final. É uma abordagem holística de gestão através das fronteiras da empresa”. Os mesmos autores defendem que analisar a cadeia toda para descobrir onde a maior parte dos atrasos ocorre permite focalizar a atenção nos “gargalos” dos negócios, de modo a encurtar o tempo de processamento, aumentando a eficiência, mantendo estoques só onde necessários, balanceando capacidades e coordenando um fluxo suave de materiais.

SCM engloba diferentes partes, e diferentes termos são usados em cada uma delas, como mostram SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON (2002) na figura 3.

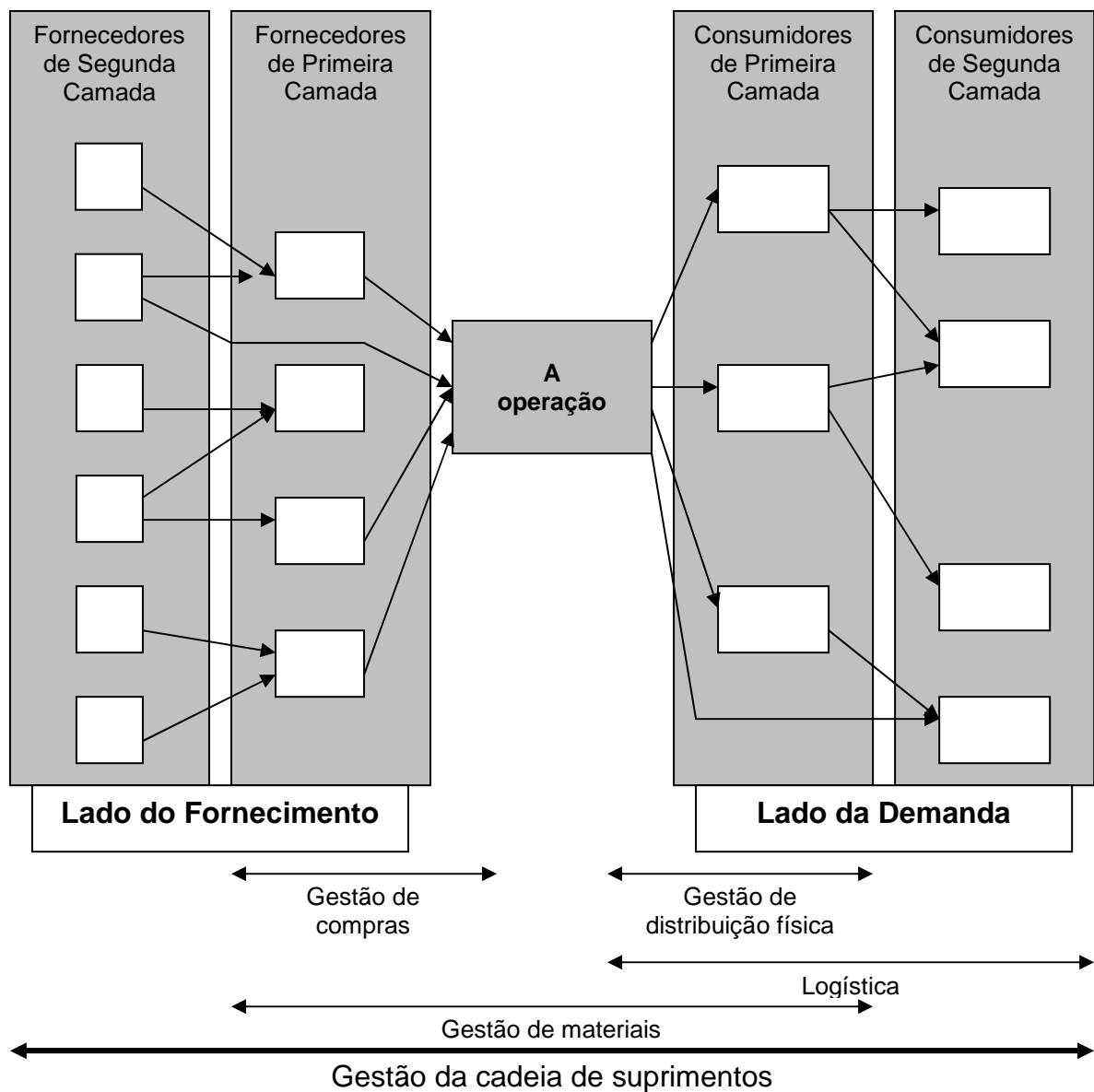


Figura 3: Alguns termos utilizados na gestão de diferentes partes da cadeia de suprimentos (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002).

Para HARLAND (1996, apud TAN 2001), a gestão da cadeia de suprimentos é tipicamente focada nos fornecedores imediatos de uma organização. O autor ainda cita outras formas de definição deste nível de análise, como por exemplo, o gerenciamento de relações e atividades de negócios dentro de uma organização, **com fornecedores imediatos**³, com os de primeiro e segundo escalão e com **clientes**⁴ atuando junto à cadeia de suprimentos e com a cadeia completa. Outros autores acrescentam também que *SCM* é a ligação de cada elemento do processo

⁴ Grifos do autor da dissertação.

de produção e fornecimento, do material bruto ao consumidor final, englobando várias fronteiras organizacionais, incluindo assim, de acordo com essa definição mais ampla, o valor completo da cadeia, e dirigindo-se a materiais e gestão de suprimentos da extração do material bruto ao seu final de vida útil. (SCOTT & WESTBROOK, 1991; NEW & PAYNE, 1995; apud TAN, 2001).

Para FARLEY (1997, apud TAN 2001), a gestão da cadeia de suprimentos busca saber como as firmas utilizam os processos de seus fornecedores, sua tecnologia e capacidade para aumentar a vantagem competitiva e a coordenação da produção, logística e gestão de materiais dentro da organização.

Essas definições, focadas na administração empresarial, serão passíveis de apreciação de tal forma que possam formar um aporte teórico e uma ferramenta metodológica aplicada no âmbito do setor primário e suas relações com o varejo de alimentos.

1.2 Literatura nacional dos estudos agroindustriais

Na literatura especializada nacional, surgem alguns referenciais na tentativa de compreender as relações intrínsecas aos negócios agropecuários, bem como na adaptação dos conceitos da literatura internacional à língua e às realidades nacionais. As abordagens da literatura nacional, basicamente, se orientam pelas vertentes teóricas da Nova Economia Institucional (NEI) e da Economia dos Custos de Transação (ECT). Ambas as abordagens não são o foco principal dessa explanação, mas são passíveis de uma breve apreciação.

AZEVEDO (2000) ressalta a abordagem da NEI em nível das instituições, podendo estas ser apreciadas em dois níveis: o das macroinstituições (ambiente institucional e estruturas de governança) e o das microinstituições (as que estabelecem as bases para as interações entre os seres humanos, ou seja, as que regulam uma transação específica).

FARINA, AZEVEDO e SAES (1997) trazem que a NEI e, em particular, a ECT contemplam as regulamentações e imposições do jogo econômico, fazendo parte do conjunto de instituições que formam um determinado ambiente institucional, bem como o entendimento do papel e limites existentes na regulamentação entre os agentes envolvidos. As teorias econômicas auxiliam, então, na compreensão das regras do jogo.

A relevância da NEI ao setor agroindustrial é apresentada por AZEVEDO (2000):

A agricultura, e mais genericamente, os sistemas agroindustriais são áreas em que as instituições, em seus diversos níveis de análise, são especialmente importantes. Direitos de propriedade de terra, políticas de preços mínimos, reforma agrária, assim como políticas de segurança alimentar – em seu duplo sentido de acesso a alimentos (*food security*) e garantia de qualidade mínima (*food safety*) – são elementos do ambiente institucional (macroinstituições) que têm efeitos importantes sobre as ações daqueles que compõem os sistemas agroindustriais.

Do ponto de vista microanalítico – ou seja, das regras que regulam uma relação específica entre indivíduos, associações, cooperativas ou empresas – mais uma vez o papel das instituições é especialmente importante para os sistemas agroindustriais [...] a criação de regras que disciplinam o comportamento dos participantes de um sistema agroindustrial pode ser decisiva para sua eficiência e competitividade, ao permitir uma coordenação de suas ações mais apurada do que aquela que seria obtida por meio do uso da coordenação via sistemas de preços.

AZEVEDO (2000) também ressalta que o papel das instituições é importante pelas características intrínsecas aos produtos agrícolas e à relação entre as partes (por exemplo, produtores agrícolas e agroindústria): os diferentes arranjos institucionais têm forte impacto sobre a eficiência de um determinado sistema. Como características intrínsecas aos produtos entendem-se: perecibilidade, elevada participação do frete nos custos do produto e importância da qualidade e regularidade dos insumos, o que leva a uma relação de dependência entre os diferentes elos de um sistema agroindustrial.

De acordo com MÉNARD (2000), para a análise do setor agroalimentar a NEI torna-se interessante, pelo menos, por duas razões: a primeira é que no setor encontra-se uma vasta amplitude de modos organizacionais e a segunda é que em todos os países existe uma forte interação entre instituições e a organização do setor agrícola, em particular pelo viés da intervenção do Estado, que toma formas múltiplas, desde a elaboração das obrigações até o desenvolvimento de infraestrutura.

Feitas as considerações acerca das vertentes teóricas em que a literatura nacional inspira seus conceitos, a seguir, pretende-se dar um panorama geral dos feitos na literatura especializada brasileira.

Derivada da abordagem de “*agribusiness system*”, a literatura nacional apresenta o conceito de Sistema Agroindustrial (SAI) como um conjunto de atividades e agentes ligados às atividades agropecuárias. BATALHA (1997, apud

ARBAGE 2004) diz que “o SAI é formado pelo conjunto de atividades e agentes que concorrem para a produção de produtos com origem no setor primário, e se estende desde a produção de insumos para as fazendas até a chegada do produto ao consumidor final. O conceito de SAI não deve ser relacionado a nenhuma matéria-prima agropecuária específica ou produto final”.

ZYLBERSZTAJN (2005) apresenta o conceito de Sistema Agroalimentar (SAG) como um conjunto de relações contratuais entre empresas e agentes especializados, cujo objetivo final é disputar o consumidor de determinado produto. Ele ressalta, também, a importância do ambiente institucional e das organizações de suporte ao funcionamento das cadeias. Pode-se dizer que ganha relevância a análise de uma teoria que está inserida num contexto de ambiente organizacional⁵ e ambiente institucional⁶. ZYLBERSZTAJN (1999) salienta que o SAG pode ser visto como um conjunto expandido de transações, limitadas pelo ambiente institucional e coordenadas por diferentes agentes, entre os quais os grupos de poder que resultam da agregação dos agentes com interesses comuns.

Um conceito ligado às especificidades dos processos de produção, transformação e financiamento da produção é o de Complexo Agroindustrial (CAI). Graziano DA SILVA (1996), um dos expoentes nessa linha de pensamento, diz que no CAI, além da existência de fluxos intersetoriais significativos de compra e venda entre os diversos ramos que compõem, o conjunto assim formado tem uma dinâmica própria. Além das partes se moverem de forma interdependente, o crescimento de um segmento do complexo depende do crescimento dos outros e, mais do que isso, pode induzir o crescimento dos demais segmentos, em maior ou menor grau. Ou seja, o CAI identifica as relações técnicas existentes entre os distintos segmentos do sistema, estabelece as relações de determinação, do ponto de vista da dinâmica e da autonomia relativa entre os elementos constituintes.

De acordo com ARBAGE (2004), os autores dessa vertente teórica vinculam os complexos direta ou indiretamente a uma determinada matéria-prima agrícola⁷, tendo como principal preocupação o destaque às especificidades dos processos inseridos em cada complexo agroindustrial brasileiro.

⁵ Associações, informação, pesquisa, finanças, cooperativas, firmas.

⁶ Cultura, tradições, educação, costumes.

⁷ Complexo trigo, complexo cana, complexo soja, etc.

Outra derivação importante que consta na literatura especializada brasileira é o conceito de Cadeia Produtiva, oriunda do termo seminal *“fillière”*. O principal diferencial dessa conceituação é a identificação por parte do consumidor de algum aspecto, seja ele relacionado ao fato de ligar o produto final a uma matéria-prima de base ou a um produto final propriamente dito, sendo perfeitamente reconhecido pelo consumidor. Fatos estes que geram divergências entre os pesquisadores. Conforme CASTRO et al. (2002) o conceito de cadeia produtiva foi desenvolvido como instrumento de visão sistêmica. Parte da premissa de que a produção de bens pode ser representada como um sistema, em que os diversos atores estão interconectados por fluxos de materiais, de capital e de informação, objetivando suprir um mercado consumidor final com os produtos do sistema. Essa definição claramente se baseia no produto final.

Embora, na sua gênese, o conceito tenha sido inicialmente desenvolvido tendo a produção agropecuária e florestal como foco, tem-se verificado que ele possui grande potencial de extrapolação para outras áreas produtivas além da agricultura. Essa extrapolação tornaria o conceito universal e permitiria utilizar as suas capacidades e ferramentas analíticas para a formulação de estratégias e políticas de desenvolvimento em uma ampla gama de processos produtivos.

A importância do conhecimento das cadeias produtivas é ressaltada por ZYLBERSZTAJN (1999) quando afirma que os profissionais ligados às áreas dos alimentos – agrônomos, veterinários, engenheiros de alimentos – devem dominá-lo, devido ao fato de que não cabe mais uma visão particionada dos processos produtivos, devendo-se considerar o todo que vai desde a produção até o consumidor final.

Também na literatura brasileira se encontram esforços no que diz respeito a estudos relacionados à cadeia de suprimentos. No início dos anos 90, o conceito de cadeias de agronegócios difundiu-se no Brasil. Passou-se a discutir não mais o setor agrícola isoladamente, mas também o suprimento e a distribuição, seja para a definição de políticas agroindustriais, seja para a definição de estratégias privadas. Universidades em todo o mundo revisaram seus departamentos de economia agrícola, que saíram do tradicional enfoque das políticas públicas e passaram a enfatizar os agronegócios, dando um caráter mais aplicado aos programas de ensino e pesquisa (ZYLBERSZTAJN, 2005).

WOOD Jr. e ZUFFO (1998) definem a Gestão da Cadeia de Suprimentos como sendo uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando a reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor recebido pelo cliente final, por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas.

Para BALLOU, GILBERT E MUKHERJEE (2000, apud PEREIRA e TOLEDO, 2006) cadeia de suprimentos são todas as atividades associadas à transformação e ao fluxo de produtos e serviços, da fonte de matéria-prima até o usuário final, incluindo o fluxo de informações. A gestão, ou gerenciamento, refere-se à integração de todas essas atividades, sejam elas internas ou externas à empresa. Na mesma citação, os autores relacionam três dimensões da Gestão da Cadeia de Suprimentos como sendo: i) coordenação intrafuncional: administração das atividades e processos no âmbito das funções logísticas de uma empresa; ii) coordenação de atividades interfuncionais: envolvimento de outras áreas na gestão logística, como marketing, finanças e produção; e iii) coordenação inter-organizacional das atividades da cadeia de suprimento: coordenação do fluxo de produtos que se distribuem por múltiplas e diferentes empresas, é a arena onde novas oportunidades para melhoria de custos podem ser encontradas. O enfoque integral no sistema possibilita a identificação de oportunidades para a redução de custos em todas as cadeias de suprimentos, as quais dificilmente poderiam ser observadas isoladamente.

Gestão da Cadeia de Suprimentos é considerado um aporte teórico que envolve diferenciadas práticas dentro de uma cadeia produtiva. Essas práticas podem ser desde parcerias com produtores/fornecedores, sincronizações de produção, revisão de sistemas de distribuição e informação até melhorias na previsão de vendas, buscando um melhor desempenho na cadeia como um todo. A metodologia parte do pressuposto de que a cooperação entre os agentes de uma cadeia reduzirá os riscos individuais de cada um, melhorando as práticas dentro da cadeia em geral, que ganhará em eficiência.

BOWERSOX e CLOSS (1996, apud BATALHA e LAGO DA SILVA, 2007) explicam que a noção básica de Gestão da Cadeia de Suprimentos é a crença de que a eficiência, ao longo do canal de distribuição, pode ser melhorada pelo compartilhamento de informação e pelo planejamento conjunto entre seus diversos agentes. HANDFIELD e NICHOLS (1999, apud BATALHA e LAGO DA SILVA, 2007)

ainda complementam que se pressupõe a integração de todas as atividades da cadeia mediante a melhoria nos relacionamentos entre seus diversos elos ou agentes, buscando construir vantagens competitivas sustentáveis.

BATALHA e LAGO DA SILVA (2007) explicam que a Gestão da Cadeia de Suprimentos objetiva uma sintonia dentro de um canal de distribuição⁸, contudo, a grande questão com que se defrontam atualmente o varejo, a indústria e os prestadores de serviços é como construir essa sintonia, aumentando a competitividade em toda a cadeia. Essa sintonia não envolve apenas as atividades de logística – entendidas como todas as atividades que envolvem colocar produtos disponíveis onde e quando são desejados pelos seus consumidores - e sim a gestão de todos os processos envolvidos.

Os pontos em comum acerca desse aporte teórico são apresentados por COOPER (1997, apud BATALHA e LAGO DA SILVA, 2007):

O primeiro deles refere-se ao fato de que *SCM* perpassa vários estágios de integração e coordenação intra e interorganização, incluindo as operações desde a produção da matéria-prima, passando pelo processamento/industrialização, chegando à distribuição e tendo como último elo o consumidor final. A gestão dos relacionamentos intra e interorganização é um ponto essencial, dado que, ao longo de uma cadeia produtiva qualquer, haverá organizações de diferentes tipos interagindo. Outro ponto importante é o fato de a *SCM* incluir um fluxo bidirecional de produtos/serviços e informações inerentes às atividades gerenciais e operacionais. Um último ponto de destaque é que a *SCM* tem como objetivo oferecer maior valor ao cliente, com o uso adequado de recursos disponíveis, com vistas a obter vantagens competitivas para toda a cadeia.

COOPER (1997, apud BATALHA e LAGO DA SILVA, 2007) ainda disserta sobre a base conceitual da *SCM* e os três elementos que devem ser relacionados: a estrutura da cadeia de suprimentos, os componentes de gestão e os processos de negócio. A estrutura da cadeia de suprimentos será a configuração que as empresas vão assumir dentro da cadeia de suprimentos; os componentes de gestão são os elementos por meio dos quais os processos de negócio são estruturados e gerenciados, podendo existir em cada empresa ou na cadeia em sua totalidade (planejamento e controle de atividades; tarefas; redes de matéria-prima; manufatura e distribuição de produtos; tecnologia de informação; linha de produtos; métodos de gestão; estrutura de poder e liderança; distribuição de riscos e recompensas e

⁸ Caminho percorrido pelo produto final desde a fábrica até ao consumidor final. As empresas podem possuir apenas um canal de distribuição ou seguir uma estratégia multicanal.

cultura corporativa ao longo da cadeia); e os processos de negócio são as atividades que dão origem a resultados específicos em termos de valor para um cliente ou mercado específico (processos que cruzam os limites intra e interorganizacionais, como gestão de relacionamentos com clientes, gestão de serviços ao cliente, gestão da demanda, atendimentos de pedidos, gestão do fluxo de produção, atividades de suprimento e desenvolvimento de produto e comercialização).

Na busca de uma eficiente utilização dessa metodologia de análise dos negócios que envolvem as atividades agropecuárias, pode-se citar BATALHA (1999, apud BATALHA e SCRAMIM, 1999), que dizem que 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. Essa sintonia é exatamente o que a gestão da cadeia de suprimentos – *Supply Chain Management* – objetiva.

Uma maior atenção é dada aos conceitos e à tentativa de uma melhor compreensão do que engloba a *SCM* devido ao fato de este estudo buscar respostas no que diz respeito às possibilidades de acesso, por parte de agricultores, a grandes organizações varejistas de alimentos. Portanto, busca-se entender como essas redes suprem suas necessidades de hortigranjeiros e outros produtos perecíveis para que se possa, então, elaborar formas de alcance às redes varejistas por parte desses produtores de pequeno porte.

Para dar uma maior clareza à exposição e agrupar os diferentes níveis de análise dos estudos agroindustriais, tanto da literatura especializada internacional como da nacional, é que se apresenta o Quadro 1 com os esforços reunidos e suas contribuições em relação aos trabalhos anteriores. Tentou-se apresentá-los seguindo uma ordem cronológica.

Níveis de análise dos conceitos agroindustriais	
Agribusiness SAI (Literatura nacional)	Conceito seminal que define o conjunto de operações desde a produção e distribuição de suprimentos agrícolas, operações de produção nas fazendas, armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas a partir desse conjunto de operações.
Complexo Agroindustrial (CAI)	Identifica as relações técnicas existentes entre os distintos segmentos dentro de um sistema, estabelece as relações de determinação, do ponto de vista da dinâmica e da autonomia relativa entre os elementos constituintes. É a dinâmica própria dos fluxos intersetoriais de compra e venda vinculados direta ou indiretamente a uma matéria-prima agrícola.
Commodity System Approach, CSA	Relação das atividades e organizações ligadas diretamente a uma matéria-prima. As organizações são as instituições que influenciam e coordenam os sucessivos estágios do fluxo da <i>commodity</i> , como o Governo, Mercados Futuros, Associações de Mercado, etc.
Filière Cadeia Produtiva (Literatura Nacional)	Define os itinerários seguidos por um determinado produto dentro de um sistema de produção-transformação-distribuição e seus diferentes fluxos. Fundamenta-se na identificação desses fluxos e dos mecanismos que os regulam.
Sistema Agroalimentar (SAG)	Define o conjunto de relações contratuais entre empresas e agentes especializados, que objetivam disputar o consumidor de determinado produto. Os agentes são analisados como inseridos dentro dos ambientes institucional e organizacional.
Cadeia de Suprimentos	Relaciona todas as atividades associadas à transformação e ao fluxo de produtos e serviços, da fonte de matéria-prima até o consumidor final, incluindo o fluxo de informações.
Supply Chain Management (SCM) Gestão da Cadeia de Suprimentos (Literatura Nacional)	Analisa a integração dos processos chaves de uma extremidade a outra da cadeia produtiva, tendo como fim o consumidor, passando através de seus fornecedores, dos serviços e do fluxo bidirecional informações que adicionam valor para clientes e outras partes interessadas. Objetiva eficiência ao longo do canal de distribuição, elhorado pelo compartilhamento de informações e pelo planejamento conjunto entre os agentes envolvidos.

Quadro 1 – Diferentes níveis de análise dos estudos agroindustriais.

1.3 *Supply chain management* e as estratégias

1.3.1 Estratégias competitivas

O entendimento das estratégias organizacionais das redes varejistas será de suma importância, já que a interação dos subsistemas interdependentes (Produtor - Varejo⁹) é que garantem o alcance dos objetivos organizacionais (HININGS e GREENWOOD, 1989 apud NICKEL, 2001). De acordo com GLUECK e JAUCH (2001, apud NICKEL, 1984), a administração estratégica envolve um fluxo de decisões e ações que conduzem ao desenvolvimento de estratégias, a fim de que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

As estratégias adequadas ao caso em questão podem dar origem a diferenciais no que diz respeito ao comportamento adotado tanto por parte das redes varejistas como por parte dos produtores rurais, podendo ganhar status de estratégias competitivas. Tal qual afirma PORTER (1986), elas têm sua essência em relacionar uma companhia ao seu meio ambiente, e, esse meio ambiente, é amplo e vai desde forças sociais como econômicas. O aspecto principal do meio ambiente é a indústria ou as indústrias em que competem entre si. Neste caso, devido ao fato de o autor ser uma referência da literatura administrativa, deve-se compreender que os conceitos estão sendo trazidos ao âmbito do agronegócio, por isso, muitas vezes, os agricultores podem tomar o lugar das empresas ou indústrias relatadas na literatura administrativa.

PORTER (1986) aponta cinco forças competitivas – ameaça de novos competidores, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre atuais concorrentes – para explicar que clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes”, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Em termos de poder de negociação dos fornecedores (como pode ser analisada a relação entre produtores e varejo neste estudo), PORTER (1986) relata como sendo através de uma ameaça de elevação de preços ou reduzir a qualidade de bens e serviços fornecidos.

⁹ Observação do autor da dissertação.

De acordo com PORTER (1986), para enfrentar as cinco forças competitivas, três abordagens estratégicas genéricas podem ser potencialmente bem sucedidas. As três estratégias genéricas são: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Para esse trabalho é interessante avaliar duas estratégias genéricas. A diferenciação – já que pode ser uma estratégia tanto por parte dos produtores como do varejo – e que, segundo PORTER (1986), é assumida como produto ou serviço único e assumido através de diversas formas como: projeto ou imagem de uma marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda e rede de fornecedores. Também se avalia a estratégia de enfoque que trata em focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico visando a atender um alvo determinado – também podendo ser adotada tanto por parte dos produtores como por parte das redes varejistas.

Quando se trata de trabalhos relacionados à produção agrícola, a incerteza da produção faz parte do cenário devido a fatores não controláveis pelo homem. Como bem expõem PINAZZA e ALIMANDRO (1999), ao contrário dos produtos manufaturados, por condições ligadas ao clima, solo e biologia, a atividade agropecuária só pode ser levada adiante em determinados períodos do ano e em locais adequados.

Conforme KOHLS (2004), inseridas nesse ambiente de mudança, risco e incerteza crescentes, as empresas são levadas a alterar suas estratégias competitivas e repensar suas formas de organização, tanto no nível interno de concepção e execução da produção, como no externo, em suas relações com outras empresas. Considerando-se esse cenário e a dificuldade das empresas de setores menos dinâmicos (que é o caso da indústria de alimentos) em acompanhar um ritmo mais acelerado, amplia-se o quadro de incerteza, aparecendo, então, como alternativa competitiva, principalmente para as empresas de pequeno e médio porte, a necessidade de estabelecer novas relações, construídas para permitir maior eficácia ao conjunto do processo produtivo. Expandindo para este estudo, pode-se considerar a relação entre redes de varejo e produtores.

FENSTERSEIFER (2000 apud KOHLS, 2004) ainda traz que as empresas interessadas em sobreviver e desenvolver-se em mercados internos ou externos, caracterizados por uma forte pressão competitiva (caso da relação entre produtores

rurais e redes de varejo¹⁰), devem inserir-se em sistemas organizados, orientados a garantir as necessárias condições para a conquista de vantagens competitivas duradouras. Além da competência para melhor gerenciar seus recursos e capacitações internas, é necessário que as empresas, especialmente as de médio e pequeno porte (PMEs), articulem-se com outras organizações da sua cadeia produtiva, numa relação sinérgica, buscando potencializar as competências complementares para o desenvolvimento de excelência nos seus produtos e/ou serviços.

Ainda nesta corrente de pensamento, ARBAGE (2004) diz que, especificamente no setor agroindustrial, passa a ser crescente o reconhecimento de que as diferentes formas de organizar a produção apresentam impacto significativo sobre o ambiente competitivo e sobre a ação estratégica das organizações individuais e de grupo. Muitos exemplos estão demonstrando que a competição não está mais ocorrendo prioritariamente entre organizações, mas, sim, entre redes de empresas. Conforme FURLANETTO (2002, apud ARBAGE, 2004), “empresas estão procurando se unirem às outras que atuam ao longo da cadeia ou até mesmo com empresas que atuam no mesmo segmento produtivo com o objetivo de se tornarem mais competitivas”.

Como o foco de análise deste trabalho trata-se de cadeias, deve-se ressaltar que as práticas administrativas devem ser em âmbito de cadeia, também. Como PINAZZA e ALIMANDRO (1999) afirmam, nos elos da cadeia, as práticas administrativas estendem seus tentáculos para outros objetivos, muitos dos quais diferem daqueles relacionados diretamente às operações da fazenda. No processamento e distribuição, por exemplo, algumas empresas podem adquirir o produto agrícola para formar estoques, outras alugam armazéns, ou apenas processam, ou atuam como agentes de distribuição. Quando a orientação do *agribusiness* para o mercado é baixa e o estabelecimento de alianças entre os elos é fraco, as empresas habitualmente tomam decisões inclinadas por aspectos e considerações internas. Muito pouco ou quase nada é analisado em cima de informações sobre oferta adequada para o mercado consumidor.

Tratando da impossibilidade do agricultor, individualmente, ter informações privilegiadas de oferta agregada junto à demanda, PINAZZA e ALIMANDRO (1999)

¹⁰ Ressalva do autor da dissertação.

dizem que as estratégias ligadas a alianças e parcerias entre atividade produtiva primária com os segmentos pós-porteira ganham *status* de prioridade. A questão é muito mais preventiva do que corretiva. Para os autores, o equacionamento do problema da agricultura de baixa renda passa pela articulação com estratégias de fortalecimento e desenvolvimento de toda a cadeia produtiva.

As possibilidades de êxito junto aos produtores se relacionam com a capacidade destes em atender as demandas dos consumidores. Como este estudo se volta a produtores de pequena extensão de terra, os produtos como hortigranjeiros e derivados de carne e leite se prestam pela agregação de valor e retorno a pequenas escalas de produção. RODRIGUES (1999) diz que, por mais que se tenha incorporado tecnologia, o mercado já não sustenta a renda rural para o produtor que não agrega valor a sua produção. Essa revolução, a de modelo, é a que exige o conceito de cadeia produtiva de agregação de valor às produções primárias.

Em se alcançando todas as metas de articulação da cadeia em sua amplitude, a organização desta torna-se mais fácil. De acordo com FARINA e ZYLBERSZTAJN (1992), a organização de uma cadeia produtiva descreve a forma pelas quais as atividades estão distribuídas entre as firmas e como estas se inter-relacionam.

Com uma inter-relação consolidada entre os agentes estudados e com estratégias adequadas, espera-se que os custos de transação entre os agentes diminuam. Para REZENDE (1999, apud ARBAGE, 2004), os custos de transação são os custos para se gerenciar o sistema econômico por meio da identificação, explicação e atenuação dos riscos contratuais. EGGERSTSSON (1990, apud ARBAGE, 2004) disserta que, em geral, os custos de transação são os custos que aparecem quando os indivíduos trocam direitos de propriedade de ativos econômicos e reforçam seus direitos exclusivos. Ainda, segundo o autor, quando a informação é custosa, várias atividades envolvidas com as trocas de direitos de propriedade entre indivíduos dão origem a custos de transação. Na prática, os custos de transação podem ser verificados quando há diferença entre os preços pretendidos pela organização (*ex-ante*¹¹) e os preços de mercado (*ex-post*¹²).

¹¹ Custos relacionados com a formalização da transação, localização de clientes e fornecedores, com o processo de negociação, com o estabelecimento de salvaguardas e com o ensino sobre a produção pretendida.

Em síntese, significa que, em havendo custos de transação, alguma organização, e, portanto, de forma geral, o mercado, está produzindo de maneira mais eficiente. Os custos de transação tornam evidente exatamente o aspecto da diferença entre os preços pretendidos (internos à organização) e os preços efetivamente praticados no mercado. Os teóricos da NEI preconizam que a principal questão relacionada com a organização econômica refere-se ao problema da contratação e dos direitos de propriedade. Consideram que há custos *ex-ante* e *ex-post* transação e as diferentes formas de apoio às transações. Nesta linha de pensamento, Williamson (1985) aponta que os custos de transação são principalmente os custos *ex-ante* de procurar, preparar, negociar e salvaguardar uma transação, via contrato formal ou informal, como também, os custos *ex-post* de monitoramento, ajustamentos e adaptações que resultam quando a execução de uma transação é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos para conduzir o sistema econômico.[...] Desta maneira, percebe-se que na literatura especializada há uma plêiade de definições do que vêm a ser os custos de transação. No entanto, a definição que parece ser a mais pertinente para utilização neste estudo é a de que os custos de transação "são os custos associados à administração do sistema econômico" (Arrow,1969). Segundo o autor, enquanto os custos de produção formam a variável de que se ocupou detidamente a Economia Neoclássica, os custos de transação se caracterizam por serem os custos que existem ao se colocar em funcionamento o sistema econômico (ARBAGE, 2004).

1.3.2 Estratégias de gestão da cadeia de suprimentos e critérios competitivos

Neste item se pretende demonstrar estratégias de gestão voltadas ao suprimento de produtos dentro de uma cadeia agroindustrial e a conceituação de critérios competitivos e sua relação com as estratégias, servindo assim, como uma ferramenta de análise em termos de competitividade. Não se pretende conceituar a fundo os critérios e suas implicações devido ao fato de eles servirem como balizadores em termos de propostas de inserção de produtores em circuitos formais de comercialização, viabilizando assim, um desenvolvimento regional.

Para ZACARELLI (1990), a estratégia de suprimentos deixa de ser um conceito simplista de compras e passa a ser um conceito de interação entre compradores e seus fornecedores. O autor argumenta que a estratégia de suprimentos se inicia com decisões gerais, seguidas de decisões cada vez mais detalhadas que comandam processos e operações de compras, incluindo no processo de compras as seguintes operações: levantamento do mercado

¹² Custos relacionados à má adaptação das transações ao acordo, às negociações em que se incorrem quando há esforços para corrigir o estabelecido, ao estabelecimento e manutenção das estruturas de governança e de manutenção dos compromissos estabelecidos formal ou informalmente.

fornecedor; triagem dos fornecedores já aptos; seleção de fornecedores com potencial, mas não aptos; programação das aquisições de materiais ou serviços; planejamento da negociação; negociação; aprovação da compra; contratação do fornecimento; orientação inicial do fornecedor; orientação complementar do fornecedor; compra, recebimento, inspeção, uso ou devolução, pagamento; e avaliação do fornecedor.

ZACARELLI (1990) defende ações que podem evitar e/ou diminuir problemas de suprimentos. Essas ações podem ser: fidelidade comercial (suprir-se de um ou poucos fornecedores em troca de benefícios como reserva de mercado regional, garantias de fornecimento diferenciado, etc.), ordenar a importância dos fatores de negociação (ir além dos fatores que podem ser transformados em equivalentes em dinheiro e incluir aspectos como qualidade, prazo de entrega, devoluções, etc. – o que mais se aproxima de critérios competitivos), custo máximo da administração de suprimentos (fixar o custo máximo com administração de compras), confiabilidade dos procedimentos de compras (estabelecer graus de confiabilidade para cada procedimento de compras e designar equipes de compras mais complexas ou menos complexas, proporcionais aos graus de confiabilidade dos procedimentos), e importância relativa das operações dos processos de compra (hierarquizar os processos em termos de importância).

Para esse trabalho, ainda são necessárias explicações acerca de critérios competitivos, que servirão de base nas análises de perspectiva de inserção dos produtores rurais como fornecedores das redes varejistas. A seguir são apresentadas diferentes abordagens enfocando os critérios competitivos no auxílio de estratégias competitivas. Como vários autores dão diferentes enfoques a essa análise, a atenção ficara mais voltada aos critérios que auxiliam na metodologia deste trabalho.

CHASE et al. (2004, apud. KLIPPEL, 2005) argumenta que estratégias de produção podem ser desenvolvidas levando em conta os chamados critérios competitivos que possibilitam uma melhor análise acerca do posicionamento dos produtos e bens, frente às exigências do mercado/clientes. Usualmente são utilizados quatro critérios competitivos básicos: custos, qualidade, entrega e flexibilidade.

CONTADOR (1995^a e 1995^b) conceitua campos e armas da competição. O autor diz que campos da competição são “atributos de interesse do comprador, onde

a empresa busca vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto ou do serviço”. Armas da competição são conceituadas pelo autor como “um conjunto específico e delimitado de técnicas, ferramentas e métodos que contribuem para a conquista e sustentação da vantagem competitiva, num determinado campo da competição”, são os meios utilizados para o alcance de vantagem competitiva no campo da competição escolhido. CONTADOR (1995^a e 1995^b) ainda elucida que uma mesma arma serve para competir em mais de um campo e para competir em um campo são necessárias várias armas.

Como campos da competição CONTADOR (1995^a) explicita como sendo: competição em preço (preço, guerra de preço, promoção); competição em produto (projeto, **qualidade**¹³, variedade de modelos, novos modelos); competição em prazo (de cotação e **negociação**¹⁴, de entrega, de pagamento); competição em assistência (antes da venda, durante a venda, após a venda) e competição em imagem (imagem do produto, da marca da empresa, preservação ambiental). As armas da competição são elucidadas por CONTADOR (2003) como sendo: programação de produto, controle estatístico de processo, projeto de embalagem, serviço de atendimento ao consumidor e gerência do relacionamento com o consumidor. Essas armas atuam conjunta ou separadamente em um ou vários campos da competição e visam atingir os seguintes alvos: produtividade, qualidade no processo, flexibilidade, criatividade, hospitalidade, atendibilidade e velocidade.

Alguns autores se dedicam em desdobramentos dos critérios, por exemplo, GARVIN (1987) disserta sobre a competição em oito dimensões de qualidade. Essas dimensões são: performance, confiança, aspecto, conformidade com padrões estabelecidos, durabilidade, rol de serviços, estética e qualidade percebida.

KOHL (2004) usou em seu trabalho a divisão de dimensões competitivas em seus respectivos desmembramentos como critérios competitivos para a análise das ênfases estratégicas em empresas agroalimentares, buscando as respostas em termos de competências “necessárias à constituição do diferencial competitivo, que credenciem as empresas agroindustriais a buscarem uma participação sustentada no seu ambiente de negócios”. Como dimensões competitivas, o autor expôs como

¹³ Estratégia valorizada atualmente e decorre das crescentes conscientização e exigência dos compradores (CONTADOR, 1995^a). Será uma dimensão competitiva analisada neste estudo.

¹⁴ Condições de pagamento e prazos de entrega são, depois do convite para o fornecimento de um produto, os primeiros passos de uma negociação (CONTADOR, 1995^a). Será uma dimensão competitiva analisada neste estudo.

sendo: i) **flexibilidade**¹⁵, que de acordo com GERWIN (1993, apud KOHLS, 2004) é a capacidade que um determinado sistema produtivo tem de responder a variáveis externas e internas; ii) *dependability*, que segundo Skinner (1988, apud KOHLS, 2004) é a capacidade da empresa de fabricar e vender os produtos conforme as especificações, entregar dentro dos prazos estipulados e corrigir ou resolver qualquer problema, imediatamente, assim que ele for detectado; iii) inovatividade como sendo a capacidade dos agentes de pensar e repensar, quotidianamente, as atividades e os negócios da organização, incorporando a inovação como uma competência, ou algo que permeie a gestão da empresa, seus processos, sua visão estratégica, metas, mercados etc.; iv) negociação como uma dimensão que tem no preço um critério importante mas não único, na decisão do estabelecimento de relações comerciais e v) imagem como o aparato relacionado à marca, reputação, certificado e/ou selo de origem e qualidade, o porte e localização da empresa e suas ações em termos de preservação ambiental e responsabilidade social.

1.4 O panorama do consumo de alimentos

Não basta apenas falar de cadeias, métodos de análises e estratégias com vistas a inserir produtores num modelo formal de comercialização sem que se tenha um panorama de como os consumidores estão guiando seus hábitos de consumo atualmente. Esse conhecimento converge também para as práticas diferenciadas que os produtores terão que ter para atender os gostos dos consumidores.

Vale a atenção para a exposição de SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON (2002), argumentando que o consumidor final possui a única moeda corrente real na cadeia de suprimentos. Quando um consumidor decide fazer uma compra, ele dispara ação ao longo de toda a cadeia. Todos os negócios da cadeia de suprimentos passam porções de dinheiro do consumidor final, de um para o outro, retendo uma margem pelo valor que agregaram.

A análise do consumo de alimentos é importante no contexto abordado. Segundo NEVES, CHADDAD e LAZZARINI (2000), estima-se que a porcentagem média da renda dos brasileiros gasta com alimentação está ao redor de 40% dos seus proventos, mais do que o dobro da de países da União Européia e EUA.

¹⁵ Será uma dimensão competitiva analisada neste estudo.

PINAZZA e ALIMANDRO (1999) explicam que se assiste a uma evolução na direção de uma dieta para atender aos apelos da saúde e do bem-estar. Em sua primeira onda, os alimentos eram mais consumidos como fontes de energia, associados à absorção de carboidratos proporcionados pelos cereais. Num segundo momento, vieram as proteínas, quando as carnes ganham espaço. Depois aparecem os hortifrutigranjeiros pelas riquezas de suas vitaminas. O resultado converge na tendência do balanceamento entre alimentos energéticos, protéicos e vitamínicos.

Conforme MALUF (1999), a apresentação do perfil do consumo de alimentos no Brasil exige uma referência à chamada alimentação fora do domicílio, realizada em bares, restaurantes, redes de alimentação rápida (*fast food*) e mesmo em vendas ambulantes. Ela tem importância crescente desde os anos de 1970, tendo absorvido, em média, 25,3% dos gastos totais das famílias com alimentação.

MALUF (1999) destaca o consumo domiciliar de frutas, que apresenta a curiosa, senão paradoxal, situação de decréscimo do consumo *per capita* de frutas tropicais, ao mesmo tempo em que se elevou o consumo de frutas de clima temperado. Em termos absolutos, o consumo das primeiras é, obviamente, várias vezes superior ao das últimas, sendo que a referida elevação deve estar refletindo o barateamento de algumas frutas temperadas (maçã) no âmbito da integração regional do Cone Sul. Mesmo havendo um aumento de consumo de algumas frutas, o autor argumenta que há uma importante restrição de renda ao consumo de frutas no País, levando a que sua presença não seja significativa nos hábitos alimentares dos segmentos de baixa renda comparativamente àqueles bens que são fornecedores diretos de calorias e proteínas. A recente ampliação do processamento de frutas, sob a forma de polpas e sucos, inclusive de variedades não habitualmente processadas, pode vir a provocar a ampliação do seu consumo.

MALUF (1999) guarda certa analogia com o grupo anterior de alimentos quanto ao significado na dieta alimentar dos brasileiros e expõe o caso das hortaliças (legumes e verduras), situação em que houve queda significativa no consumo *per capita* e na participação nas despesas familiares em todos os estratos de renda. A analogia com as frutas está no preço relativamente caro de bens que não preenchem as necessidades de alimento (“não matam a fome”), em especial, nas camadas de menor renda. MALUF (1999) também expõe que as hortaliças

apresentam uma pronunciada diferença no patamar de consumo entre os estratos inferiores e superiores de renda, embora não tão grande quanto no caso das frutas.

Dados da Pesquisa de Orçamento Familiar de 2002-2003 (POF 2002-2003¹⁶) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística mostram que a aquisição de hortaliças¹⁷ na região sul do Brasil é de 39,298 quilogramas *per capita* ao ano. A mesma pesquisa apresenta a aquisição de frutas¹⁸ na região sul como sendo de 31,005 quilogramas *per capita* ao ano. Esses dados mostram que a região sul apresenta a maior aquisição *per capita* de hortaliças e frutas em comparação com as outras quatro regiões brasileiras.

Em contraposição, dados da POF 2002 – 2003¹⁴ relacionados à região norte brasileira – a de menor aquisição *per capita* ao ano - mostram que a aquisição de hortaliças na região é de 19,730 quilogramas *per capita* ao ano e a aquisição de frutas na região nordeste é de 17,536 quilogramas *per capita* ao ano.

A POF 2002-2003¹⁴ ainda trás os mesmos dados referentes ao estado do Rio Grande do Sul. A aquisição de hortaliças no estado é de 43,941 quilogramas *per capita* ao ano, e a aquisição de frutas no Rio Grande do Sul é de 34,228 quilogramas *per capita* ao ano.

Como observam NEVES, CHADDAD e LAZZARINI (2001), o setor de distribuição, constituído preferencialmente pelo atacado e varejo, cresce em importância e poder de negociação nas relações do SAG, pois identifica mais facilmente as tendências de consumo e coordena o fluxo de informações e mercadorias na cadeia produtiva. Essa referência permite saber quem compra, quando, quanto, o quê e até através de que tipo de promoção. PINAZZA e ALIMANDRO (1999) também dizem que “o fio condutor está nos elos da cadeia mais próximos dos consumidores finais, onde há maior facilidade e sensibilidade para captar a volatilidade de seus desejos e preferências. São os pontos que sinalizam o início do caminho a ser percorrido. Na relação integrada e interdependente entre cliente e fornecedor, a informação captada é repassada do varejo [...] a agricultura”.

Acreditando nesse diferencial imposto ao varejo, devido ao maior contato com o consumidor final, é que este estudo busca o entendimento das relações dentro da cadeia de suprimentos de redes varejistas para o repasse de informações

¹⁶ <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2002aquisicao/defaulttab.shtm>

¹⁷ Hortaliças folhosas e florais, frutosas, tuberais e outras.

¹⁸ Frutas de clima temperado e de clima tropical.

diferenciadas ao setor produtivo de hortigranjeiros, derivados de carne e de leite. PINAZZA e ALIMANDRO (op. cit.) ressaltam que a pedra de toque está na percepção de que, para satisfazer seus desejos e preencher suas preferências, os consumidores querem o produto na forma, no local e no tempo desejado sob a melhor condição de preço.

1.5 As redes de varejo alimentar

O ponto diferencial do varejo está no contato direto com o consumidor, o que faz com que detenha informações privilegiadas acerca dos hábitos, preferências e tendências dos agentes que estão após o elo de distribuição (atacado e varejo). O ritmo de vida atual faz com que os consumidores concentrem várias atividades em um mesmo local, fato este que destaca as grandes lojas varejistas nas suas preferências. Esse diferencial do varejo faz com que ele absorva todas as intenções de consumo final e domine esse âmbito da comercialização, que, segundo HOFFMANN et. all. (1981), tem o papel de: 1) transmitir aos produtores uma demanda existente de bens e serviços, bem como as mudanças nesta demanda; 2) ampliar essa demanda através da promoção e 3) satisfazer essa demanda, através da entrega do produto ao consumidor.

De acordo com SPROESSER (1997) o comércio varejista oferece múltiplos serviços, tais como seleção dos produtos, transporte, armazenamento, marcação dos preços, promoção dos produtos, venda, serviço pós-venda, etc., que são parte integrante das cadeias alimentares. Atualmente, ele é considerado como uma atividade produtiva de grande importância para o setor agroalimentar.

No Brasil, segundo SILVA e FLEURY (2000), a cadeia de suprimento do setor alimentício tem experimentado mudanças significativas na última década, em função, principalmente, do aumento da competição imposto pela combinação da abertura comercial com a estabilização econômica. Se, por um lado, a estabilização econômica reduziu drasticamente as possibilidades de ganhos inflacionários, forçando as empresas a focar nas atividades fins do negócio, por outro lado, a maior disponibilidade de produtos similares, com a chegada dos importados, aumentou ainda mais a competição no mercado. De forma geral, as empresas têm reagido a esses movimentos por meio de uma série de mudanças, tanto nos aspectos gerenciais quanto operacionais. Uma das mudanças que pode ser observada é a

busca de relacionamentos mais próximos entre as empresas industriais e comerciais, mediante um esforço de coordenação das operações logísticas. Essa é uma das razões pelas quais as questões logísticas têm crescido em importância na agenda da administração. A integração da cadeia de suprimentos passou a ser vista como uma das maiores oportunidades para a obtenção de ganhos de produtividade no âmbito das empresas.

PINAZZA e ALIMANDRO (1999) listam grandes empresas estrangeiras que consolidam suas posições no mercado varejista brasileiro, através de incorporações ou inaugurações de grandes lojas com toques modernizantes e *layouts* atrativos aos consumidores, além de cerca de 1600 a 1800 itens lançados no mercado e aproximadamente 10000 itens ofertados, em média, pelos supermercados.

O segmento de comércio varejista de alimentos no Brasil vem passando por um processo de reestruturação e consolidação bastante acentuado, caracterizado, principalmente, pela entrada de novas cadeias varejistas, com atuação global, e por operações societárias expressivas, a exemplo de incorporações e associações entre empresas varejistas. Como as grandes cadeias mundiais do varejo de alimentos já se encontram no mercado brasileiro, é de se presumir que o planejamento estratégico delas vislumbre a mesma ação concentradora no país, principalmente através de diversas operações societárias, como fusões, incorporações, associações e aquisições. É certo, ainda, que esse segmento, no Brasil, vai passar por uma série de ajustes competitivos, pressionado por uma concorrência irreversível, com reflexos em todos os demais segmentos do varejo alimentar (SAAB e GIMENEZ, 2000).

Em síntese, a importância das redes varejistas no panorama atual brasileiro não pode ser ignorada. Propostas e ações que tentem integrar os diferentes elos que compõem uma cadeia produtiva devem ser tentadas e exaltadas, com vistas a atender aos interesses, em especial, dos que ficam a margem desse mercado formalizado. A inserção de produtores na comercialização formal é importante. Prova disso, como dizem NEVES, CHADDAD e LAZZARINI (2000), é a detecção da perda de mercado pelos formatos tradicionais, como feiras livres, açougues e lojas que não apresentam atrativos aos consumidores.

Em estudo que abrange boa parte dos produtos que aqui são analisados, e na mesma região de estudo, SILVA et. al. (2006) concluem que, nos principais centros urbanos da região, a maioria dos consumidores (60,8%) tem optado por adquirir os

hortigranjeiros em supermercados ou hipermercados, sendo a freqüência de compra de maior incidência entre duas e três vezes por semana.

Como bem expõem NEVES, CHADDAD E LAZZARINI (2001), o grande desafio das empresas desse setor é organizar as cadeias de suprimentos de diversos produtos, dentre eles, produtos frescos, carnes e lácteos, cada qual com suas especificidades de tamanho, cor, textura, sabor, tempo em gôndola, higiene, freqüência e quantidade de entregas. Os fornecedores devem ter custos compatíveis, flexibilidade para ajustar-se a mudanças do ambiente, capacidade para estabelecer programas de rastreabilidade e especificidades de tamanho das embalagens. Este é um ponto fundamental, uma vez que o foco dessas empresas deve ser “para frente” no sistema, em direção aos consumidores finais. Para que possam concentrar-se nos clientes, a parte “para trás” da cadeia de suprimentos deve estar adequadamente gerenciada.

Para um melhor entendimento das empresas analisadas neste estudo, convém conceituar “supermercados” e, posteriormente, as “redes”.

De acordo com SESSO FILHO (2003), os supermercados se caracterizam pelo auto-atendimento e pela compra de produtos unitários, diferenciando-se principalmente pelo tamanho, número de itens ofertados e sua natureza (alimentos e não-alimentos). As empresas atuantes no país são classificadas de acordo com a Tabela 1, estabelecida pela Associação Brasileira de Supermercados.

SESSO FILHO (2003) também considera que as firmas são categorizadas como cadeias (redes) quando possuem número de lojas igual ou superior a seis, e como cadeias independentes quando menor ou igual a cinco. A área de vendas é a compreendida entre o início dos caixas e o último produto exposto.

Neste trabalho, utiliza-se a classificação de SPROESSER (1997) :

- Empresas Sucursalistas: Sucursais múltiplas constituem uma ou diversas redes de lojas de venda no varejo, por intermédio das quais elas distribuem produtos alimentares e/ou não alimentares que compram de maneira centralizada e em grande volume direto de produtores ou atacadistas;

- Empresas de Hipermercados: Empresas em que suas lojas têm como principal característica a autonomia de gestão e o alto volume de vendas; e

- Agrupamento de Independentes: Caracterizado pelo agrupamento de empresas independentes sob um mesmo nome de rede, na qual seus membros têm

participação na administração da empresa assim constituída, definindo planos estratégicos e operacionais e credenciando novos afiliados.

Conforme se observa na tabela 1, a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) tem uma classificação diferente das lojas varejistas existentes no Brasil.

Formato da loja	Área de vendas (m2)	Nº médio de itens	% de vendas não-alimentos	Nº de caixas	Seções
Loja de Conveniência	50-250	1000	3	1-2	Mercearia, frios e laticínios, bazar, snacks
Loja de Sortimento limitado	200-400	700	3	2-4	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, frios e laticínios, bazar
Supermercado compacto	300-700	4000	3	2-6	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, bazar
Supermercado convencional	700-2500	9000	6	7-20	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, bazar
Superloja	3000-5000	14000	12	25-36	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, bazar, têxtil e eletrônicos
Hipermercado	7000-16000	45000	30	55-90	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, bazar, têxtil e eletrônicos
Loja de Depósito	4000-7000	7000	8	30-50	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, frios e laticínios, bazar, têxtil e eletrônicos
Clube Atacadista	5000-12000	5000	35	25-35	Mercearia, bazar, carnes e aves, frios e laticínios, têxtil e eletrônicos

Tabela 1. Classificação de lojas do setor supermercadista segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Extraído de BRITO (1998, apud SESSO FILHO, 2003).

Ao se analisar a questão relativa às redes varejistas, deve-se, também, fazer uma breve apreciação acerca dos conceitos advindos da chamada Teoria Institucional¹⁹ das organizações, haja vista que se podem obter informações acerca

¹⁹ “O que, usualmente, coloca-se sob o título de Teoria Institucional, constitui o resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários principalmente da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais se encontram imersos indivíduos, grupos e organizações” (MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, 1998).

do comportamento das pequenas redes em relação às maiores e vice-versa. Os conceitos aqui analisados serão os de isomorfismo²⁰, que diz respeito as semelhanças existentes entre indivíduos, seres ou organizações de diferentes espécie, raça ou natureza.

De acordo com DIMAGGIO e POWELL (1983, apud PASSOLONGO et. al., 2004) identificaram-se três mecanismos através dos quais a mudança isomórfica institucional pode ocorrer. Os três fazem parte do rol de isomorfismos institucional²¹, cada um deles com fontes distintas, mas interrelacionadas; e são:

- Isomorfismo Coercitivo: “Resulta de pressões formais e informais exercidas sobre organizações por outras organizações - das quais elas são dependentes - e por expectativas culturais dentro da sociedade em que funcionam” (DIMAGGIO e POWELL, 1991 apud ALVES, 2003). Essas pressões são materializadas em ações de força, persuasão ou por convites para participar em coalizões ou associações. Casos de isomorfismo coercitivo são, por exemplo, mudanças organizacionais provocadas por pressões governamentais, normalmente aquelas que são calcadas em legislação. O ambiente legal afeta muitos aspectos do comportamento e da estrutura de uma organização.

- Isomorfismo Mimético: quando metas são ambíguas ou quando o ambiente cria incertezas simbólicas, as organizações podem copiar (moldar) a si mesmas baseadas em outras organizações. A organização procura copiar modelos de qualidade e excelência como uma maneira de minimizar a incerteza. DAFT (1999, apud PASSOLONGO et. al.,2004) exemplifica a prática de isomorfismo mimético no *benchmarking*, que significa a identificação do melhor de uma atividade comercial e depois a duplicação da técnica para criar a excelência, talvez até mesmo aperfeiçoando o processo. Dessa forma, o isomorfismo mimético ocorre, porque as organizações enfrentam uma alta incerteza contínua e conhecem as inovações que ocorrem no ambiente. Essas inovações são apoiadas culturalmente e proporcionam legitimidade aos que as adotam.

²⁰ Do grego *iso*=igual e *morphos*=forma

²¹ Na visão da perspectiva institucional, os movimentos competitivos explicam apenas em parte a *performance*, o comportamento e as transformações empresariais. Outros fatores como a cultura, a luta pela perpetuação do poder e os arranjos políticos podem explicar a dinâmica da configuração de estruturas e de processos administrativos. Portanto, em consonância com as forças e os requerimentos externos e internos, as organizações tendem a atuar a partir de certos dispositivos de coordenação e de controle social, que podem delinear mudanças organizacionais chaves (ROSSETTO e ROSSETTO, 2005).

- Isomorfismo normativo: O isomorfismo normativo normalmente se assenta em processos de profissionalização. Por profissionalização se entende “a luta coletiva de membros de uma categoria para definir suas condições e seus métodos de trabalho, para controlar ‘a produção dos produtores’ (...) e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para sua autonomia ocupacional” (POWELL e DIMAGGIO, 1991 apud ALVES).

Pode-se ainda citar o isomorfismo competitivo, como partindo do pressuposto de que existe um sistema lógico de seleção ou exclusão competitiva, definido pelas pressões impostas e pelos recursos disponíveis num determinado mercado ou *nicho* ecológico. Sendo assim, o processo demográfico, de nascimento e morte de empresas, bem como a disposição espacial de matéria-prima, produtos, serviços, clientes e outros recursos, configuram-se como fatores preponderantes de mudanças, sugerindo que isto é mais apropriado para aqueles campos onde existe competição livre e aberta. (HANNAN E FREEMAN, 1977 apud ROSSETTO e ROSSETTO, 2005).

Todos os tipos de mudança organizacional por processos isomórficos ocorrem como formas de facilitar o trabalho das organizações em diversas atividades: transações com outras organizações; “recrutamento de profissionais”; reconhecimento como organizações legítimas e respeitáveis e adequação que as torna aptas a participar de concorrências públicas e privadas.

1.6 Desenvolvimento regional e a pequena produção agropecuária

Ao se tentar adaptar metodologias do ramo administrativo para a realidade do setor primário, não se deve ter a presunção de que todas as respostas sejam encontradas e nem de que todos estarão de acordo com o método adotado. Uma primeira ressalva no âmbito do desenvolvimento que este trabalho visa a proporcionar é a de que não se pretende seguir os rumos de nenhuma tendência política e sim tentar vislumbrar uma saída para que um grupo de produtores se insira no real panorama em que se encontra o mercado de alimentos no Brasil. Para elucidar o tipo de discussão improdutiva que aqui não se quer fazer, é que cabe a seguinte citação:

[...] houve nos últimos anos um debate político entre o Ministério da Agricultura, de um lado, e os Ministérios do Meio Ambiente e do Desenvolvimento Agrário, de outro, em torno de uma falsa dicotomia entre agricultura familiar e agronegócio. Quem entra nesse debate deve lembrar e ler Ray Goldberg, o criador do conceito de agronegócio junto com John Davis. Na sua concepção, o conceito de agronegócio significa agricultura interligada e não tem a dimensão *tamanho da propriedade* em sua definição e operacionalização. Não existe diferença entre agricultura familiar e agronegócio. Isso gera uma racha nos esforços públicos. Quase todo o agronegócio do café é composto de agricultores familiares. Existe produção pequena, média e grande (NEVES e CONEJERO, 2007)

NEVES, CHADDAD e LAZZARINI (2000) defendem que a pequena produção – como a maioria dos casos que são analisados nesta dissertação – pode ser competitiva. Podem-se selecionar para propriedades de menor porte atividades compatíveis à pequena escala, tais como: frutas, olerícolas e atividades não agrícolas. Os autores ainda defendem a cooperação estratégica entre pequenas propriedades, de forma a se reduzirem custos ligados às atividades de *marketing*, finanças e controle de produção.

A realidade atual é a de um sistema capitalista, e nele é que se deve vislumbrar ações. Como afirmam RIPPEL e DE LIMA (1999), dentro do escopo capitalista, o processo de desenvolvimento está diretamente relacionado às atividades produtivas e à forma como elas relacionam-se com outras e com o próprio meio. Em suma, com os encadeamentos produtivos (efeitos em cadeia), essas atividades geram e propiciam os elementos necessários à acumulação de capital e ao processo de crescimento econômico sustentado. Os autores ainda dizem que o processo de encadeamento ocorre pela natureza de algumas atividades de produção ou serviços, e gerar um efeito dinâmico sobre a economia de certas regiões, devido ao fomento para a implantação e consolidação de novas atividades e também a um processo de acumulação de capital cada vez mais amplo, através de novos investimentos e da **busca de mercados consumidores potenciais ou consolidados.**²²

Se levado em conta o fato do estudo encarar as redes varejistas como clientes potenciais dos produtores rurais de pequena escala, os resultados obtidos podem ser indicador da forma como devem se comportar esses produtores com seus clientes.

²² Grifos do autor da dissertação.

De acordo com SHETH, MITTAL e NEWMAN (2001), existem vantagens competitivas que podem ser alcançadas quando a produção é orientada para o cliente. Os autores apontam três vantagens que aumentam a lucratividade: i) eficiência de custos em função de clientes que compram repetidamente (menos custoso do que conquistar novos mercados e clientes; ii) preços mais altos em virtude de clientes estabelecidos (após a seleção dos fornecedores, um cliente só decide investir em um novo fornecedor por um forte motivo, senão, até paga mais para evitar os custos da busca por novos fornecedores) e iii) lealdade do cliente em épocas de crise (o cliente, ao perceber o comprometimento do fornecedor, estará disposto a protegê-lo em épocas de crise).

SHETH, MITTAL e NEWMAN (2001) ainda apontam três vantagens na geração de crescimento: i) aumento da propaganda boca a boca (um fornecedor orientado para o cliente produz satisfação, e o cliente satisfeito estará disposto a contar aos outros sobre a eficiência do fornecedor); ii) compra em um único lugar (os clientes satisfeitos estarão dispostos a fazer mais negócios com um fornecedor focado em sua empresa) e iii) inovações em produtos (clientes que sentem um fornecedor focado estarão dispostos e abertos a partilhar de inovações a serem fornecidas).

BOISIER (1996) responde à pergunta “O que produzir e onde vender?”; em termos de desenvolvimento regional, com a seguinte resposta:

Diante do século XXI, a escolha de um perfil produtivo regional deve basear-se, preferencialmente, no desenvolvimento de vantagens comparativas dinâmicas ou competitivas, originadas, como bem se sabe, em inteligentes esforços de parcerias na pesquisa científica e tecnológica. Trata-se de agregar progresso técnico à produção regional. Quando se considera a resposta à primeira parte da pergunta, deve-se ter em mente que a região deve assumir, também, a responsabilidade de interromper (previamente e não depois) atividades não-competitivas em nível nacional ou internacional (como no caso da mineração de carvão na região de Biobío no Chile, seriamente afetada pela concorrência de La Guajira). Finalmente, responder sobre onde vender significa desenvolver, de modo permanente, estudos de mercado e sistemas de *marketing* que permitam inventar ou descobrir espaços de comércio adequados;

O referido autor argumenta que uma concepção atualizada e contemporânea do desenvolvimento regional leva a reconhecer que se trata de um processo em curso com três cenários interdependentes e de recente configuração: há um cenário *contextual*, um cenário *estratégico* e um novo cenário *político*.

Conforme apresentado nas questões relativas ao consumo de alimentos, indo ao encontro de propostas que visam ao desenvolvimento de melhorias no âmbito dos produtores, MALUF (1999) destaca dois elementos associados ao fenômeno de maior consumo de alimentos fora do domicílio. O primeiro deles refere-se ao fornecimento dos alimentos, no caso, para o mercado das refeições prontas e aos requisitos para que dele participem os pequenos agricultores -direta ou indiretamente via intermediários comerciais- e os pequenos e médios fornecedores urbanos. A possibilidade da expansão desse tipo de alimentação favorecer as formas mais eqüitativas e diversificadas de produção dos alimentos depende da capacidade dos agricultores e demais fornecedores de atenderem as exigências de qualidade, de um grau mínimo de elaboração dos produtos e da entrega em embalagens adequadas e com regularidade. Todas essas formas apontam na direção do estabelecimento de relações comerciais menos eventuais entre fornecedores e compradores. Um segundo elemento derivado do crescimento da alimentação fora do domicílio, agora sob a ótica dos consumidores, são os novos desafios colocados para a ação regulatória do poder público. Essa ação pode limitar-se à convencional atuação normatizadora e fiscalizadora dos serviços de inspeção e de vigilância, mas pode também incluir o oferecimento de alternativas de refeições de qualidade a preços mais acessíveis como, por exemplo, pela implantação de restaurantes populares nas zonas centrais das cidades de maior porte. Esse tipo de iniciativa tende a gerar impactos positivos nos serviços de alimentação dessas zonas.

O recorte geográfico realizado no estudo, para que as propostas sejam executadas, consiste no município de Santa Maria – RS, por ser um pólo regional e sede das redes varejistas, acrescido da região denominada de “Quarta Colônia de Imigração Italiana” (referência à condição de quarta região a receber imigrantes italianos no século XIX no Rio Grande do Sul), constituída de nove municípios: Agudo, Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Ivorá, Nova Palma, Pinhal Grande, Restinga Seca, São João do Polêsine e Silveira Martins.

A importância da escolha da região esteve no fato de essa ser uma região vizinha ao município de Santa Maria e ter forte apego étnico e cultural na produção dos itens que são estudados neste trabalho. NEUMANN (2004) caracteriza o recorte utilizado neste estudo quando os agrupa em zonas homogêneas e os tipifica. O autor classificou os municípios de Ivorá, Nova Palma e Pinhal Grande como sendo

embasados na policultura, com uma estrutura fundiária predominantemente de porte médio e diversificada. Qualificou o município de Silveira Martins como tendo uma estrutura fundiária média e uma matriz produtiva embasada no cultivo da batata-inglesa (69%). Os municípios de Dona Francisca, Faxinal do Soturno e São João do Polêsine foram categorizados como tendo uma dependência grande da cultura do arroz e estrutura fundiária média, porém, com 57% dos agricultores são organizados de maneira familiar. O município de Restinga Seca foi classificado pelo autor como pertencente à chamada região de campanha, caracterizada por médias e grandes propriedades embasadas na produção de arroz e na pecuária de corte. O município de Santa Maria apresenta a mesma classificação de Restinga Seca e, mesmo sendo estudado como um pólo consumidor, não deve ser descartada sua produção agrícola, devendo-se ressaltar que, mesmo com esse perfil, 38% de seus estabelecimentos rurais são de agricultores familiares e, destes, 74% praticam uma agricultura familiar de cunho comercial.

Em termos contextuais, na região central do estado do Rio Grande do Sul, destaca-se a significativa participação das unidades produtivas que ofertam produtos agroindustriais (68%) no total das unidades cadastradas em projeto executado no ano de 2005. Tais resultados podem indicar que esses produtos são percebidos com significativo potencial para geração de renda para agricultores familiares, mas que enfrentam dificuldades de comercialização (NEUMANN E SOUZA, 2006). Os mesmos resultados destacam a diversidade de produtos agroindustriais da região. Entende-se que tal configuração pode ser explicada se forem considerados os fatores históricos de ocupação da região. Nesse sentido, ressalta-se que, nessa região, houve um processo de colonização (especialmente nas áreas de mata do Rebordo da Serra) com imigrantes italianos e alemães.

A partir dos mesmos resultados do projeto, em termos de pesquisa mercadológica, foi constatada a aceitação dos consumidores por estes produtos, de modo que mais de 60% dos entrevistados adquirem esses produtos em hiper/supermercados. Daí a intenção de se buscar alternativas de desenvolvimento partindo da inserção desses produtores nas grandes redes de varejo.

Uma das propostas, então, mais voltada aos agricultores ora contextualizados no trabalho, é buscar a valorização do papel cumprido por esses indivíduos. NEUMANN e LOCH (2004) explicam que uma das funções mais importantes da agricultura no território, no que se refere à presença humana, é a de manter uma

população empregada, bem como a da animação da vida rural. De outra parte, os produtos agrícolas podem ter um efeito sobre o desenvolvimento do território, por seu impacto econômico (setor agroalimentar) e também pelos reflexos que recaem sobre outros setores (dinamismo econômico local).

Para OLIVEIRA e RIBEIRO (2002), as vantagens do desenvolvimento local estão no fato de que os desafios locais impulsionam a sociedade, conjuntamente ao ambiente institucional, a traçar estratégias que possam solucionar seus problemas.

Destacando a importância de direcionar alternativas para a localidade, BUARQUE (1999) enfatiza que as experiências bem sucedidas de desenvolvimento local decorrem de um ambiente político e social favorável, expresso pela convergência dos atores sociais em torno das prioridades e orientações de desenvolvimento.

Apesar de o desenvolvimento local ter um conteúdo interno, BUARQUE (1999) ressalta que esse desenvolvimento está inserido em uma realidade mais ampla e complexa, da qual recebe pressões positivas e negativas, estando representado por uma interação com o contexto regional e nacional.

Não é possível tratar de desenvolvimento aos moldes propostos neste trabalho sem que se exalte a possibilidade de inserção de produtos diferenciados no mercado. SILVEIRA e ZIMMERMANN (2004) afirmam que hoje temos um processo de desestruturação dos circuitos locais e regionais de produção e consumo, em que o alimento se transforma em um produto massificado distribuído em todo o território nacional. No entanto, o processo dialético do desenvolvimento tem recriado tais circuitos locais. Esses circuitos são caracterizados pela oferta de uma diversidade de produtos da região, cultural e naturalmente específicos. Então, quais são as possibilidades de se viabilizar a inserção de circuitos locais em espaços onde os consumidores mais compram seus alimentos? E como isso deve ser feito?

Dificuldades em termos de empregos urbanos, assim como os benefícios que a fixação do homem no meio rural traz a sociedade, fazem com que alternativas de geração de trabalho e renda sejam valorizadas nesse âmbito. SILVEIRA e ZIMMERMANN (2004) ressaltam que estratégias passam cada vez mais a valorizar a constituição de circuitos locais e regionais de produção e consumo, já que a inserção nas grandes cadeias agroalimentares é opção viável para poucos.

Neste trabalho procede-se a tentativa de gerar moldes para a viabilização de propostas de inserção de pequenos produtores de um recorte geográfico

determinado nas grandes cadeias agroalimentares, haja vista que, conforme GUIMARÃES, (2001, apud SILVEIRA e ZIMMERMANN, 2004), hoje acontece um movimento em favor de alimentos limpos e a valorização das características regionais relacionadas ao caráter cultural do alimento. Tendo em vista que isso ocorre mesmo dentro de uma realidade onde os locais mais procurados para aquisição de alimentos sejam os mercados de grande porte, os quais priorizam produtos adequados às realidades do dia-a-dia contemporâneo.

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

Esta pesquisa consistiu em um estudo qualitativo, voltado à descrição das estratégias de suprimento das redes varejistas junto aos seus fornecedores de hortigranjeiros, carnes e derivados, leite e derivados. A opção por esse estudo se deveu a alguns fatores. O primeiro deles é a sua relevância, pois as questões envolvendo o varejo de alimento com análises embasadas na teoria administrativa da Gestão da Cadeia de Suprimentos, em muito tem incentivado pesquisas. Outro fator é a originalidade do estudo no recorte geográfico em que foi realizado, haja vista que a cidade de Santa Maria – RS é um pólo regional que possui um amplo conjunto de redes varejistas. Por fim, a tentativa de inserir o aspecto da produção regional num cenário pouco receptivo a esse tipo de produção nos dias atuais.

A seguir, descrevemos os procedimentos metodológicos adotados no estudo.

2.1 Método: Estudo de caso

A análise das estratégias de redes varejistas de alimentos para uma prospecção de inserção de produtores rurais num circuito formal de comercialização, se enquadra no que a metodologia da pesquisa chama de estudo de caso.

YIN (2005) elucida como estudo de caso, uma estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Indo ao encontro dessa elucidação, é que se entende o enquadramento da metodologia neste trabalho. O autor ainda diz que “como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados [...] podem-se encontrar estudos de caso até mesmo na economia, em que a estrutura de uma determinada indústria, ou a economia de uma cidade ou região, pode ser investigada através do uso do método de estudo de caso”.

Conceitualmente, YIN (2005) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e

onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". Deve-se usar o estudo de caso quando se quer lidar com condições contextuais – acreditando que elas podem ser altamente pertinentes ao fenômeno de estudo.

Esta definição, apresentada como uma "definição mais técnica", nos ajuda, segundo o autor, a compreender e distinguir o método do estudo de caso de outras estratégias de pesquisa como o método histórico e a entrevista em profundidade, o método experimental e o *survey*.

O estudo de caso é utilizado como método quando não se tem a pretensão de que o trabalho tenha uma representatividade estatística nem tampouco a mensuração de frequências; o pressuposto é que o estudo de caso permite ao pesquisador estabelecer uma análise "generalizante" e não "particularizante" de um determinado fenômeno social. Tal fato vai ao encontro do que é apresentado por GOODE & HATT (1969, apud BRESSAN, 2000), e expõem que o método do estudo de caso não é uma técnica específica e sim um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado.

YIN (2005) descreve que a forma de questão de pesquisa em estudo de caso se define em "como" e "porque" os fenômenos se apresentam. O estudo de caso não exige um controle sobre os eventos comportamentais e focaliza estudos contemporâneos. Tal explanação atende às necessidades de saber como ocorre a gestão de cadeia de suprimentos das redes varejistas e porque os fatores vão se apresentar da forma como serão relatados, da mesma forma, o fato de não se fazer parte das relações que existem entre os agentes estudados, permite um afastamento do caso e a ausência de controle sobre os eventos. Esses eventos são contemporâneos e dinâmicos.

EISENHARDT (1989, apud ARBAGE, 2004), apresenta algumas questões acerca do estudo de caso dizendo o seguinte:

A autora sustenta ao discorrer sobre as possibilidades de geração de teorias a partir de estudos de caso, que o mesmo é uma estratégia de pesquisa que objetiva o entendimento da dinâmica presente, mas dentro de uma moldura simples, que pode envolver tanto simples quanto múltiplos casos e numerosos níveis de análise, e que permite ocupar-se ou empregar um "desenho encaixado", que a autora classifica como significando múltiplos níveis de observação, dentro de um estudo simples. Segundo a autora, os estudos de caso podem ser utilizados com múltiplos objetivos: i) prover a descrição de um fenômeno; ii) testar uma teoria; e iii) gerar uma teoria. Já, os casos a serem escolhidos podem: i) replicar casos anteriores; ii) estender teorias; iii) desenvolver categorias teóricas; e, iv) prover exemplos de tipos polares.

Indo ao encontro do que foi explanado, YIN (2005) diz que a pesquisa de estudo de caso inclui tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos, e, estudos de caso único e de casos múltiplos, na realidade, são nada além do que duas variantes dos projetos de estudo de caso.

A pesquisa que se pretende desenvolver pode ser descrita como um estudo de casos múltiplos. Conforme YIN (2005), quando um estudo contém mais de um caso único, se utiliza o estudo de casos múltiplos. O autor usa o seguinte exemplo: “o estudo de inovações feitas em uma nova escola (como o uso de novos currículos, horários de aulas reorganizados ou novas tecnologias educacionais), na qual cada escola adota alguma inovação. Assim, cada escola é o objeto de um estudo de caso individual, mas o estudo como um todo abarca várias escolas e, dessa forma, usa um projeto de casos múltiplos”.

Seguindo esse raciocínio, podemos analisar o comportamento de seis redes varejistas distintas em relação a seus fornecedores, sob um mesmo enfoque de estudo, como um estudo de casos múltiplos, porém, cada rede individualmente será foco de um estudo de caso.

Conforme YIN (2005), a lógica subjacente de um estudo de casos múltiplos é a de prever resultados semelhantes, ou seja, esperar uma replicação literal dos fatos; ou, produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis, ou seja, uma replicação teórica.

Alguns aspectos negativos relativos aos estudos de caso devem ser apreciados em vistas à tentativa de minimização dos mesmos. De acordo com YIN (2005), alguns preconceitos tradicionais relacionados à estratégia estudo de caso estão na falta de rigor da pesquisa, seja por negligência do pesquisador, falta de procedimentos sistemáticos ou evidências equivocadas e visões tendenciosas. O autor ainda ressalta o aspecto negativo de possíveis generalizações decorrentes de estudos de caso, porém, ressalva que, assim como em experimentos, os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma “amostragem”, e, ao fazer isso, seu objetivo é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

2.2 Técnica de Pesquisa: Entrevista

A técnica de pesquisa junto aos agentes que formam o caso a ser estudado foi a entrevista. Segundo MARCONI e LAKATOS (2003), “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. As autoras ainda avaliam a entrevista como um importante instrumento de trabalho nos vários campos das ciências sociais, ou outros setores como pesquisas de mercado.

De acordo com SELTZ, (1965, apud MARCONI e LAKATOS, 2003), a entrevista apresenta seis tipos de objetivos quanto ao seu conteúdo: a) averiguação de “fatos”; b) determinação de opiniões sobre os “fatos”; c) determinação de sentimentos; d) descoberta de planos de ação; e) conduta atual ou do passado; e, f) motivos conscientes para opiniões, sentimentos, condutas e por quê.

YIN (2005) defende a entrevista como uma das principais fontes de informação para um estudo de caso. O autor argumenta que a entrevista permite seguir uma linha consistente de investigação, sendo o fluxo real de questões fluido e não rígido, permitindo assim, que o pesquisador siga sua própria linha de investigação e faça questões reais de uma forma não tendenciosa que também atende às necessidades de uma linha de investigação. Ainda escreve que a entrevista é uma fonte essencial de evidências ao estudo de caso devido ao fato de serem registradas e analisadas aos olhos de pesquisadores específicos, e respondentes bem informados podem dar interpretações importantes a determinadas situações.

O tipo de entrevista utilizado se enquadra como sendo semi-estruturada. De acordo com TANAKA e MELO (2001), a entrevista semi-estruturada não é inteiramente aberta, mas não pode ser conduzida por muitas questões pré-estabelecidas. Baseia-se apenas em uma ou poucas questões/guias, quase sempre abertas. Durante a realização da entrevista podem-se introduzir outras questões que surgem de acordo com o que acontece no processo em relação às informações que se deseja obter. Recomenda-se sua utilização quando se têm definidos claramente os meios de análise das informações obtidas. Conhecida como um dos principais meios ou procedimentos para a coleta de dados e informações na pesquisa qualitativa, a técnica da entrevista semi-estruturada se caracteriza por um conjunto de perguntas ou questões estabelecidas num roteiro flexível em torno de um ou mais

assuntos de interesse na pesquisa. O entrevistador tem uma participação ativa, apesar de observar um roteiro, ele pode fazer perguntas adicionais para esclarecer questões para melhor compreender o contexto.

A escolha de entrevista semi-estruturada auxilia no que YIN (2005) define como “adaptatividade” e flexibilidade em estudo de caso. De acordo com o autor, poucos estudos de caso terminam como planejados inicialmente, devido a esse fato, a entrevista semi-estruturada dá a liberdade ao pesquisador de remodelar a investigação quando defrontado por imprevistos.

Para um estudo de caso, as entrevistas devem ser direcionadas sempre a um ponto principal, e, a partir dele, tentar abstrair o maior número de pontos que possam circundar este ponto principal.

Em resumo, uma entrevista semi-estruturada é a junção de uma entrevista estruturada a uma entrevista aberta em que, num primeiro momento, o entrevistado responde a uma das opções e depois justifica, explica sobre a resposta, ou acrescenta pontos que considera importantes à pesquisa.

Além de ser uma entrevista semi-estruturada, a técnica empregada se enquadra no que MERTON, FISKE E KENDALL (1990, apud YIN, 2005) chamaram de entrevista focada, em que o respondente é entrevistado num curto período de tempo, as entrevistas são espontâneas e assumem um caráter de conversa informal, porém, é seguido certo conjunto de perguntas que se originam de um protocolo de estudo de caso.

Como pontos positivos, essa técnica de pesquisa apresenta, segundo MARCONI e LAKATOS (2003), os seguintes: a) pode ser utilizada em todos os segmentos da população: analfabetos ou alfabetizados; b) fornece uma amostragem muito melhor da população geral: o entrevistado não precisa saber ler ou escrever; c) há maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente, especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido; d) oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz: registro de reações, gestos, etc.; e) dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos; f) há possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias; e, g) permite que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico.

Quanto às limitações que podem incidir em se usar a entrevista como técnica de pesquisa, MARCONI e LAKATOS (2003) destacam os seguintes pontos: a) dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes; b) incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas, da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação; c) possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo questionador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, idéias, opiniões, etc.; d) disposição do entrevistado em dar as informações necessárias; e) retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada; f) pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados; e, g) ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

Na tentativa de atenuar ou, até mesmo, eliminar por completo algumas das limitações descritas no que diz respeito às entrevistas, foram feitos contatos telefônicos e/ou via e-mail com os agentes representantes das redes varejistas para uma sensibilização a respeito da pesquisa. Anteriormente ao encontro para a entrevista, ou momentos antes de realizá-la, uma carta de apresentação do estudo (ANEXO A) foi enviada/apresentada a todos os agentes envolvidos.

Dada a importância das redes de varejo na pesquisa, as entrevistas foram feitas com informantes-chaves dessas redes. Para que não haja nenhum tipo de situação comprometedoras à pesquisa e/ou às redes, serão suprimidas as razões sociais e/ou nomes fantasias das mesmas.

Convencionaram-se as nomenclaturas R1, R2, R3, R4, R5 e R6 para as seis redes varejistas existentes na cidade de Santa Maria – RS. O estudo das redes se limitou a essa cidade por considerá-la um pólo regional, e onde se situam as sedes das redes que atuam no âmbito da região central do Rio Grande do Sul.

2.3 Informações levantadas

No que diz respeito à questão que envolve as redes varejistas e seus fornecedores, informações que visem identificar e caracterizar as cadeias de suprimentos de cada uma delas é crucial ao atendimento das propostas do estudo.

A entrevista aplicada junto aos representantes das redes varejistas (ANEXO B) visa à contemplação de questões relacionadas às dimensões e critérios competitivos criados para o desenvolvimento da pesquisa. Para se traçar como os agentes estão transacionando com seus fornecedores, que tipo de mecanismos de

coordenação está ocorrendo e com que outros agentes estão ocorrendo as transações, é que a parte aberta do questionário se presta. As questões estruturadas constituintes da entrevista têm o intuito de se levantar às necessidades que devem ser atendidas pelos fornecedores das redes para que possam se inserir no circuito de comercialização.

A parte estruturada da entrevista serviu de base para a análise das possibilidades de inserção dos produtores nas redes de varejo, e, se necessário, a confecção de planos de ação junto aos produtores para que possam se inserir no circuito formal de comercialização.

KOHL (2004) estruturou sua explanação em dimensões competitivas e seus respectivos critérios competitivos, e é apresentada como base na metodologia adotada para o desenvolvimento deste estudo. Como os focos são diferentes, algumas alterações serão feitas em termos de dimensões e seus critérios, porém, a divisão será mantida, assim como alguns conceitos.

As dimensões competitivas utilizadas nas análises foram as seguintes: *qualidade; flexibilidade, origem, negociação e processo produtivo*. Essas dimensões foram desdobradas em critérios competitivos, que são apresentados na Tabela 2. As dimensões qualidade, flexibilidade e negociação já foram conceituadas na revisão bibliográfica deste trabalho, porém, dadas às características desse estudo, as dimensões origem – devido ao fato de o pólo consumidor regional estar perto de uma região produtiva tradicional – e processo produtivo – devido ao fato das características dos produtos analisados – foram convencionadas.

DIMENSÕES COMPETITIVAS	CRITÉRIOS COMPETITIVOS COMPONENTES
QUALIDADE	Embalagem apropriada, durabilidade dos produtos, aparência dos produtos, cheiro dos produtos, sabor dos produtos, características nutricionais dos produtos e tipo de produto (orgânico, agroecológico, hidropônico...)
FLEXIBILIDADE	Regularidade de entrega dos produtos, <i>mix</i> de produtos, flexibilidade de volume (ΔQ de compra), flexibilidade de entrega (Δ horário, Δ prazo de entrega = Tempo de resposta ao pedido), agilidade na reposição de produtos, facilidade de entrega.
ORIGEM	Produto de região de produção específica, distância da região produtora.
NEGOCIAÇÃO	Preço, prazo de pagamento, reposição de perdas.
PROCESSO PRODUTIVO	Rastreabilidade dos produtos, características do processo de produção (Produção orgânica, hidropônica, convencional...)

Tabela 2 - Dimensões competitivas e seus respectivos critérios competitivos componentes para a escolha dos fornecedores pelas redes varejistas.

Procurou-se, então, durante as entrevistas, adequar cada critério competitivo em um dos níveis de importância conforme eram vistos como sendo mais ou menos cruciais na escolha dos fornecedores por parte das redes varejistas. Os níveis foram adaptados da escala formulada por SLACK et. all. (2002), e foram, então, classificados como sendo: 1 - *uma vantagem crucial para a compra dos produtos* (principal impulso de competitividade); ou, 2 - *uma vantagem importante para a compra dos produtos* (sempre é considerado); ou, 3 - *precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada* (nível mínimo de apreciação); ou, 4 - *raramente é considerado no momento da compra* (normalmente não é considerado e precisa se adaptar para que seja considerado no futuro); ou, 5 - *nunca é considerado no momento da compra* (provavelmente nunca será avaliado para a escolha de um fornecedor).

A matriz original é composta por duas escalas de nove pontos de importância e nove pontos de desempenho. Neste trabalho, utilizou-se apenas a análise de cada fator competitivo em termos de importância²³, porém, a matriz original de SLACK et. all. (2002) denominada de “matriz importância-desempenho”, além de demonstrar a importância dada aos diferentes critérios por parte dos clientes, também avalia o desempenho dos fornecedores em relação aos seus concorrentes.

KOHLIS (2004) utilizou a matriz de importância-desempenho em seu trabalho e explica que:

A matriz possui quatro zonas de enquadramento dos critérios competitivos, que resultam da importância atribuída a cada critério por parte dos clientes, e do estágio do desempenho das empresas, em relação aos seus principais concorrentes, em cada um desses critérios. Portanto, considerando o eixo horizontal, todos os critérios que estiverem do centro para a direita são muito valorizados pelos clientes, e os que estiverem do centro para a esquerda, são pouco valorizados. Por outro lado, ao considerar-se o eixo vertical, todos os critérios que estão do centro para cima, a empresa está com um desempenho melhor que os concorrentes e, do centro para baixo, a mesma demonstra um desempenho inferior aos mesmos. Para visualizar espacialmente os critérios na matriz eles podem estar enquadrados em uma das quatro zonas, em função do grau de importância atribuído pelos clientes e o desempenho da empresa frente aos seus concorrentes: a) “zona de ação urgente”; b) “zona de melhoramento”; c) “zona apropriada” e d) “zona de excesso”.

O trabalho (*op. cit*) também contou com adaptações no que se refere ao número de pontos que formam a escala. Desde uma vantagem crucial até nunca sendo considerado no momento da compra se convencionou uma escala de 1 até 5. As respostas que se enquadraram como sendo 1 e 2 (crucial e importante para a escolha) foram consideradas como critérios ganhadores de pedido, que, segundo SLACK (1993), vão influenciar na escolha do fornecedor e na quantidade a ser comprada pela empresa. As respostas enquadradas no número 3 da escala (precisando estar dentro de um bom padrão) é segundo SLACK (1993), um critério qualificador. De acordo com o autor, um critério qualificador é encarado como sendo um nível mínimo a ser atingido por parte dos fornecedores. As respostas que foram indicadas como 4 e 5 na escala (raramente e nunca considerados) são considerados critérios menos importantes. Conforme SLACK (1993), como o próprio nome indica,

²³ Devido ao tempo para a conclusão da pesquisa e ao fato de não saber-se a conformação das cadeias estudadas, o “fechamento” da matriz com informações da análise de desempenho dos agentes que forem considerados importantes ao estudo pode ficar como agenda de pesquisa.

são pouco importantes quando comparados a outros critérios que irão indicar o desempenho dos fornecedores.

Após o enquadramento de cada um dos critérios competitivos em um dos graus de importância, foram feitas perguntas acerca de como os representantes das redes estavam vendo a situação de seus fornecedores em relação a cada um dos critérios, que problemas enfrentam dentro de cada um deles e maiores informações que consideravam relevantes aos critérios. Fora dos critérios competitivos, foi perguntado, também, aos representantes das redes, que tipo de mecanismos de coordenação são utilizados para que as negociações sejam garantidas entre as redes e seus fornecedores.

A necessidade das informações relativas aos critérios competitivos está no levantamento de informações no que diz respeito a como os produtores devem adequar seus produtos para que possam ser vendidos nas redes. As informações levantadas quanto aos problemas encontrados nos critérios visavam a busca de entendimentos para que posturas diferenciadas de produção pudessem ser viabilizadas, e as informações quanto aos mecanismos de coordenação encontrados com seus fornecedores visavam o entendimento das negociações como um todo.

Para o levantamento dos dados junto aos produtores, foi utilizado o cadastro de produtores rurais, confeccionado pelo Grupo de Pesquisa “Sociedade, Ambiente e Desenvolvimento Rural” do Departamento de Educação Agrícola e Extensão Rural (DEAER) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Esse cadastro é parte integrante de um projeto denominado “Diagnóstico e Cadastro das Unidades de Produção de Hortigranjeiros e de Produtos Coloniais da Microrregião da Quarta Colônia e Estudo Regional de Mercado na Região Central do Estado”, que foi executado pelo grupo de pesquisa já citado, conjuntamente com o Núcleo de Estudos e Pesquisa em Economia Agroindustrial do DEAER / UFSM.

As informações contidas no cadastro serviram de base para a estruturação do panorama de condições de produção encontrado na região denominada de Quarta Colônia de Imigração Italiana (referência à condição de quarta região a receber imigrantes italianos no século XIX no Rio Grande do Sul), constituída de nove municípios: Agudo, Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Ivorá, Nova Palma, Pinhal Grande, Restinga Seca, São João do Polêsine e Silveira Martins. O cadastro foi realizado em 148 unidades de produção agropecuárias.

Essas informações foram contrapostas às necessidades encontradas no âmbito das redes varejistas. Basicamente, se utilizou as informações relativas aos produtos e espécies produzidas na região e ao tipo de comercialização realizado pelos produtores. Algumas outras generalizações quanto à estrutura de produção encontrada na região serão apresentadas nos resultados do trabalho. O panorama de produção encontrado em Santa Maria – RS foi traçado com dados cadastrais junto ao escritório municipal da EMATER.

2.4 Análise dos dados

“Representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação” (BEST, 1972 apud MARCONI e LAKATOS, 2003).

A análise das informações levantadas junto aos agentes envolvidos na pesquisa buscou atender aos objetivos iniciais do trabalho, tentando evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Em um primeiro momento se analisou as informações com vistas a identificar e caracterizar as cadeias de suprimento das redes varejistas englobadas no estudo. Basicamente, essa primeira parte, visou identificar os agentes envolvidos e caracterizar as transações ocorridas entre as redes e seus fornecedores.

Em uma comparação entre os dados levantados em todas as redes, se pretendeu identificar as semelhanças ou contrastes existentes entre as redes de diferentes tamanhos.

A análise dos critérios competitivos visou identificar as estratégias de suprimentos das redes varejistas no sentido de saber como elas selecionam seus fornecedores e compram os produtos estudados, quais as exigências em relação aos fornecedores, como estabelecem preço e prazo de pagamento, bem como se existem contratos formais seus fornecedores.

Após a segunda análise, se focou apenas nas questões de coordenação dentro da cadeia de suprimentos e, por fim, compararam-se as estratégias de produção e comercialização dos produtores da região com as estratégias de suprimento das organizações varejistas com vistas a identificar a existência ou não de perspectivas da inserção dos produtores rurais da região nos circuitos de comercialização formados pelas redes varejistas estabelecidas na cidade.

CAPÍTULO 3 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo está dividido em 5 partes: i) *Descrição das redes varejistas*; ii) *O comportamento das redes varejistas quanto aos critérios competitivos: apresentação caso a caso*; iii) *Considerações sobre o posicionamento das redes quanto às dimensões e critérios competitivos analisados*; iv) *Os agentes componentes das cadeias de suprimentos das redes varejistas de alimentos e suas relações*; e v) *Possibilidades de inserção dos produtores da região nas redes varejistas – atualidade, perspectivas e ações*.

As partes foram apresentadas em itens de forma a dar uma maior clareza na apresentação dos resultados bem como auxiliar em uma melhor sistematização das discussões realizadas.

Cada parte procura organizar os resultados pelas diversas fontes analisadas na metodologia do estudo em seções coerentes com os objetivos da investigação.

3.1 Descrição das redes varejistas

Na cidade de Santa Maria – RS, a pesquisa identificou a presença de seis redes de varejo. A nomenclatura adotada para cada uma das redes será a de R1, R2, R3, R4, R5 e R6.

Uma primeira consideração a ser feita diz respeito à caracterização das lojas encontradas na cidade abrangida na pesquisa e à classificação em que as lojas das redes varejistas se enquadram. Uma breve caracterização é apresentada no Quadro 2.

REDES	CRITÉRIOS				
	Nº de Lojas na região pesquisada	Razão social	Administração das compras	Seções	Nº médio de itens por loja
R1	5	Igual	centralizada	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, bazar	9000
R2	4	Igual	centralizada	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, bazar	9000
R3	3	Igual	independente	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, bazar, têxtil e eletrônicos	45000
R4	9	diferente	centralizada	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, bazar	5000
R5	7	diferente	centralizada	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, bazar	7000
R6	27	diferente	centralizada	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, bazar	5000

Quadro 2 – Caracterização das redes varejistas englobadas na pesquisa.

Conforme se pôde observar, as redes R1 e R2 se enquadram na classificação de redes sucursalistas, caracterizadas por múltiplas sucursais, constituindo uma ou diversas redes de lojas de venda no varejo – no caso das redes avaliadas, ambas são constituídas de uma rede de lojas - por intermédio das quais elas distribuem produtos alimentares e/ou não alimentares que elas compram de maneira centralizada e em grande volume, direto de produtores ou atacadistas (SPROESSER 1997). As lojas constituintes de ambas as redes se enquadram no formato denominado de supermercado convencional (ABRAS).

A rede R3 se apresenta como sendo uma empresa de hipermercado, em que existe uma autonomia e gestão das lojas constituintes da rede e movimentam um alto volume de vendas (SPROESSER 1997). As lojas dessa rede varejistas se enquadram no formato de hipermercados (ABRAS).

As redes R4, R5 e R6 são classificadas como redes formadas de um agrupamento de independentes. Um agrupamento de independentes se caracteriza como uma união de empresas independentes, sob um mesmo nome de rede, na qual seus membros têm participação na administração da empresa assim constituída, definindo planos estratégicos e operacionais e credenciando novos afiliados (SPROESSER 1997). As lojas constituintes dessas redes apresentam formatos variados, sendo eles: lojas de sortimento limitado, supermercado compacto e supermercado convencional (ABRAS).

Como pode ser observado, não existe uma uniformidade entre as lojas que compõem as redes varejistas estudadas. Nesses casos, poderiam se esperar diferentes formas de gestão da cadeia de suprimentos das redes estudadas. Essas considerações serão feitas na seqüência do resultado do estudo.

3.2 O comportamento das redes varejistas quanto aos critérios competitivos: apresentação caso a caso

No decorrer da apresentação do comportamento de cada uma das redes em relação aos critérios competitivos analisados, serão apresentados primeiramente os critérios em relação aos hortigranjeiros, e, posteriormente, quando houver diferença em algum critério, serão apresentados em relação à carne e derivados e leite e derivados, juntamente com as considerações pertinentes. Só serão apresentados os dados que apresentarem diferença em termos de cárneos e lácteos para que a apresentação não fique repetitiva e de leitura pouco atraente.

Os critérios são apresentados tal e qual foram respondidos pelos representantes das redes, e as explanações acerca de cada um deles estão baseadas nas falas dos representantes, porém apresentadas de forma resumida.

3.2.1 A Rede R1

Para os Hortigranjeiros, dentro da Dimensão Competitiva adequada como “QUALIDADE”, os resultados encontrados foram os descritos a seguir:

O critério competitivo *Embalagem Apropriada* foi apontado como uma vantagem crucial para a compra dos produtos junto aos fornecedores. Segundo o informante-chave que representou a rede, além da apresentação dos produtos ao

consumidor final, as embalagens, quando têm praticidade, evitam perdas nos manuseios de carga e descarga. Nota-se a importância do critério embalagem, também, no que tange a manutenção de aspectos relativos à aparência do produto quando esse é transportado em embalagem apropriada.

O critério competitivo *Durabilidade dos Produtos* é visto como precisando estar dentro de um bom padrão para a compra dos produtos junto aos fornecedores. A rede busca adequar-se em estrutura para receber os produtos diariamente ou em dias alternados, por isso esse critério não é tão apreciado pela rede. A rotina de compra centralizada já faz com que os fornecedores se apresentem com os itens necessários nas datas marcadas previamente com a rede R1, fazendo com que os produtos estejam sempre frescos quando chegam a central de compras que a rede mantém.

O critério competitivo *Aparência dos Produtos* foi descrito como sendo uma vantagem crucial para a compra dos produtos junto aos fornecedores. O entrevistado considera que aparência seja crucial devido ao fato de que os consumidores “compram com os olhos”. O impacto visual ainda é o mais importante na escolha dos produtos por parte dos consumidores, como o primeiro contato com os produtos expostos nas gôndolas por parte dos consumidores finais é sempre visual, esse critério ganha em importância. De acordo com o relatado pelo representante da rede, um produto com aparência dentro do desejado, significa que o produto ficará pouco tempo nas gôndolas.

O critério competitivo *Cheiro dos Produtos* nunca é considerado para a compra dos produtos junto aos fornecedores por acreditar que o primeiro aspecto que denuncia uma falta de qualidade dos hortigranjeiros é o visual. O cheiro se apresenta negativamente quando o produto já está em estado de apodrecimento, e produto em tal estado não é comprado pela rede, e, se for o caso, quando acontece de apodrecer nas gôndolas, o produto é retirado imediatamente quando detectado.

O critério competitivo *Sabor dos Produtos* é visto como uma vantagem importante para a compra dos produtos junto aos fornecedores. Mesmo não tendo como aferir esse aspecto na compra, ao se adequar em aparência, em geral, o sabor do produto é bom. Outra forma de averiguação desse critério, é o retorno dado pelos consumidores, em que os relatos dados são sempre levados em consideração para próximas compras de determinados produtos.

As *Características Nutricionais dos Produtos* nunca é considerada por que não se tem como aferir esses aspectos com os produtos *in natura* a granel, como são comprados os hortigranjeiros pela rede.

O *Tipo de Produto* nunca é considerado na compra, haja vista que a rede tem muitos consumidores das classes “c” e “d”. Os produtores e/ou fornecedores que vendem produtos hidropônicos, orgânicos, ou de outra forma não convencional, têm margens maiores de lucro, tornando o preço proibitivo para vendas na rede, na maioria dos casos.

Ainda em se tratando de hortigranjeiros, dentro da Dimensão Competitiva “FLEXIBILIDADE”, os resultados encontrados foram os seguintes:

O critério competitivo *Regularidade de Entrega* é considerado uma vantagem crucial para a compra dos produtos, já que regularidade está diretamente ligada à oferta dos produtos por parte da rede. No momento em que o oferecimento de hortigranjeiros deixa de ser regular por parte dos fornecedores, a rede deixa de oferecer os produtos aos consumidores, podendo desencadear um processo de abandono das compras de hortigranjeiros na rede por parte dos consumidores finais.

O critério *Mix de Produtos* é visto como uma vantagem importante, já que um fornecedor com grande variedade de produtos traz ganhos em tempo e dinheiro por parte da rede, haja vista que os desembolsos com telefone e com transporte são reduzidos. Só não é um critério crucial por que alguns produtos ainda são oferecidos por um único fornecedor.

A *Flexibilidade de Volume* nunca é considerada devido ao fato de os fornecedores se conhecerem e regularem a oferta conforme seus concorrentes e conforme a demanda, não necessitando fazer exigências quanto à compra mínima por parte das redes. O livre acesso as informações por parte dos fornecedores, faz com que eles se comuniquem entre si e ofereçam a gama necessária de produtos à rede. Isso faz com que os fornecedores não tenham exigências quanto ao volume para que suas vendas sejam executadas, já que todos têm o conhecimento necessário do que será demandado e ajustam sua oferta a isso.

O critério competitivo *Flexibilidade de Entrega* nunca é considerado devido ao fato de os fornecedores já conhecerem a forma como a rede trabalha, por isso, já têm uma rotina de entrega consolidada com a rede. Seria um critério crucial, porém, devido ao nível de adequação que os fornecedores têm com a rede, esse critério não mais é considerado.

A *Agilidade na Reposição* é considerada crucial na escolha dos fornecedores para a compra de produtos devido ao fato da alta perecibilidade dos hortigranjeiros e devido a alta demanda por produtos frescos por parte dos consumidores finais. A certeza de uma agilidade na reposição dos produtos condiz com a certeza de produtos frescos sendo oferecidos nas gôndolas das lojas componentes da rede.

O critério *Facilidade de Entrega* nunca é considerado, haja vista que a rede precisa que os produtos sejam entregues na central de compras da rede e os fornecedores já têm conhecimento disso, daí o fornecedor que não tiver logística de atender ao fato de entregar na central com uma dinâmica exigida pela rede, nem a procura para fornecer seus produtos.

Dentro da Dimensão Competitiva “ORIGEM”, os resultados encontrados foram os seguintes:

No critério *Região de Produção Específica* a resposta foi dada como sendo raramente considerado para a compra dos produtos junto a um fornecedor. Isso se deve ao fato de que a região só é considerada depois de avaliados os critérios componentes da dimensão “QUALIDADE” e houver uma aceitação dos produtos junto aos consumidores, haja vista que a fidelização com um fornecedor só irá ocorrer após um período de oferta de seus produtos e análise do retorno dado pelos consumidores finais.

O critério “Distância da Região Produtora” nunca é considerado devido ao fato de os fornecedores já conhecerem a forma como a rede trabalha, por isso, já têm uma rotina de entrega consolidada com a rede, não sendo considerado de onde o produto vem, mas sim que o produto esteja disponível na central de compras na quantidade e dias necessários à rede.

Para Hortigranjeiros, dentro da Dimensão Competitiva NEGOCIAÇÃO, os resultados encontrados foram os seguintes:

O critério *Preço* é considerado uma vantagem crucial para a escolha dos fornecedores. Segundo o representante da rede R1, apesar do jogo de mercado imperar sobre o preço, ele ainda é crucial. É a ação dos concorrentes dentro do varejo e a ação dos fornecedores para com o varejo, e, entre eles, que delineiam os preços dos produtos. Mas devido ao fluxo de informação que ocorre entre os agentes, as partes envolvidas sabem que se não tiver preços atrativos estarão fora do circuito.

O *Prazo de Pagamento* nunca é considerado no momento da compra. A empresa só tem um prazo (30 dias) e os fornecedores já estão todos adequados, só terá como negociar com a rede o fornecedor que estiver pré-disposto a trabalhar com o prazo imposto pela rede.

O critério *Reposição de Perdas* é considerado crucial, já que no entendimento da rede, esse fato está diretamente ligado à oferta de produtos frescos aos consumidores e garante um profissionalismo por parte dos fornecedores. O fornecedor que não tem problemas em se adequar quanto a reposição de perdas, mostra que está consolidado no mercado e consegue atender a demanda dos produtos por parte da rede.

Na última dimensão competitiva analisada em termos de produtos Hortigranjeiros, para o PROCESSO PRODUTIVO dos produtos os resultados encontrados foram os seguintes:

O critério competitivo *Rastreabilidade dos Produtos* nunca é considerado para a escolha dos fornecedores devido ao fato de os clientes da rede ainda não terem essa exigência em termos de hortigranjeiros. A rede também acredita que os produtores ainda não têm condições de oferecerem esses produtos rastreados, não tendo, assim, a necessidade de preocupação quanto a esse critério.

O critério competitivo *Características do Processo de Produção* nunca é considerado pela rede. Como um produto foi produzido ainda não é interesse do consumidor final que busca a rede R1 para a compra de hortigranjeiros. Como era esperado, a rede não se adapta a nenhum critério sem que haja um sinal por parte do consumidor final, portanto, como no critério rastreabilidade, se o consumidor final não se preocupa pelo processo de produção no seu todo, pouco irá se preocupar com as características do processo produtivo.

Para os produtos Carne e seus derivados; e Leite e seus derivados, as respostas diferenciadas em relação aos critérios analisados nos hortigranjeiros foram as seguintes:

No critério *Cheiro dos Produtos* para as carnes se considera como sendo crucial. Oferecem-se muito as carnes embaladas a vácuo, exigindo cuidados com o cheiro forte dos produtos, já que a recusa por parte dos consumidores finais pode ocorrer quando qualquer tipo de odor é exalado desse produto.

Outra exceção é o critério *Embalagem Adequada* nunca ser considerado para os lácteos, haja vista que os fornecedores destes produtos estão adequados

quanto às embalagens que oferecem seus produtos. A oferta desses produtos adequadamente às normas sanitárias e às necessidades da rede se tornou tão corriqueiro que não se considera esse critério na escolha dos fornecedores.

3.2.2 A Rede R2

Antes da apresentação dos resultados aferidos em cada um dos critérios competitivos analisados, cabe a informação de que a rede R2 está em processo de consolidação de uma integração vertical para baixo – situação em que a empresa expande-se para o elo anterior da cadeia, normalmente para ter mais controle sobre suas fontes de suprimento - na produção de hortigranjeiros. A rede produz, em uma fazenda própria, grande parte dos hortigranjeiros vendidos em suas lojas. A produção é realizada com técnicas hidropônicas e é exclusivamente fornecida para as lojas da Rede.

Para Hortigranjeiros, dentro da Dimensão Competitiva QUALIDADE, os resultados encontrados junto à rede R2 foram os seguintes:

O critério competitivo *Embalagem Apropriada* foi apontado como precisando estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada. A empresa acredita que a apresentação dos produtos seja interessante e por isso sua produção própria se apresenta em embalagens com um bom padrão. Assim como os produtos oriundos da produção própria, os produtos oriundos de fornecedores externos também devem estar dentro de um bom padrão no que diz respeito a embalagem apropriada.

O critério competitivo *Durabilidade dos Produtos* é visto como uma vantagem importante para a compra do produto. É sabido que os produtos são perecíveis em um curto prazo, mas esse critério pode diferenciar um fornecedor pelo frescor dos produtos oferecidos. Como se presume que um produto mais fresco, tende a durar mais, então um fornecedor que oferece produtos frescos, oferecerá um produto com uma durabilidade maior.

O critério competitivo *Aparência dos Produtos* é preciso estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada. Na análise da rede, a aparência do produto vai estar diretamente ligada ao critério embalagem apropriada, e, como esse, a aparência também precisa estar dentro de um bom padrão para que o fornecedor seja aceito por parte da rede.

O critério competitivo *Cheiro dos Produtos* é considerado como uma vantagem importante no momento da compra. Sabe-se que o cliente desiste de realizar a compra dos produtos quando se detecta algum tipo de cheiro que indique aspectos negativos aos produtos, mesmo com poucos consumidores tendo o hábito de cheirarem os produtos antes de efetuarem a compra.

O critério competitivo *Sabor dos Produtos* é visto como uma vantagem crucial para a compra dos produtos. O retorno dado pelos consumidores é o principal indicativo quanto ao sabor de um produto. No momento que há reclamações sobre o sabor dos produtos, a rede se posiciona de duas maneiras: ou pede ao fornecedor que melhore ou mude o produto, ou troca de fornecedor.

As *Características Nutricionais dos Produtos* precisam estar dentro de um bom padrão. No momento das compras de hortigranjeiros, a rede não tem como aferir essa informação – já que poucos hortigranjeiros oferecem esse tipo de informação -, mas, pelo menos, indicações básicas dessas informações são importantes, nem que sejam formados conceitos a esse respeito pela experiência dos compradores da rede.

O *Tipo de Produto* é uma vantagem crucial para a compra dos produtos. Pensando na importância desse critério é que a empresa está reformulando sua política de compra de hortigranjeiros e produzindo grande parte dos produtos ofertados em suas lojas com técnicas hidropônicas.

Na Dimensão Competitiva FLEXIBILIDADE, os resultados encontrados foram os seguintes:

A *Regularidade de Entrega* é considerada uma vantagem crucial para a compra dos produtos. No momento em que o fornecedor se mostra apto a ofertar seus hortigranjeiros regularmente, a rede se tranquiliza quanto a não possível falta de produtos em suas gôndolas futuramente.

O critério *Mix de Produtos* é visto como uma vantagem crucial, já que um fornecedor com uma grande oferta de produtos facilita a negociação e fidelização de compra por parte da rede.

A *Flexibilidade de Volume* é considerado crucial, já que o supermercado produz grande parte do que vende, um fornecedor que vende apenas grandes quantidades não se enquadra às necessidades da empresa.

A *Flexibilidade de Entrega* é considerada importante, pois o mercado não tem uma central de compras e os fornecedores têm que atender às diferentes lojas que compõem a rede.

O critério *Agilidade na Reposição* é considerado importante na compra de produtos, pois mostra a preocupação do fornecedor com a garantia de produtos ideais, aos gostos do consumidor e o mais rápido possível.

O critério *Facilidade de Entrega* é considerado importante, e, na análise da rede, anda junto com o critério flexibilidade de entrega em termos de justificativa, já que um fornecedor que não tiver facilidade de entrega de entrega, em pouco conseguirá ter uma flexibilidade de entrega.

Dentro da Dimensão Competitiva ORIGEM, os resultados encontrados foram os seguintes:

No critério *Região de Produção Específica* a resposta foi dada como sendo raramente considerado para a compra dos produtos junto a um fornecedor, haja vista que a região só é considerada depois de avaliados a qualidade e aceitação dos produtos junto aos consumidores.

O critério *Distância da Região Produtora* precisa estar dentro de um bom padrão para que se negocie, pois produtos menos “viajados”, em geral, são de melhor qualidade.

A Dimensão Competitiva NEGOCIAÇÃO apresentou os seguintes resultados:

O critério *Preço* precisa estar dentro de um bom padrão para que a empresa possa oferecer produtos com preços compatíveis aos concorrentes. Não é algo crucial, a rede presa pelos atributos de qualidade, mas não adianta qualidade a preços abusivos.

O *Prazo de Pagamento* é considerado importante, haja vista que os prazos dos fornecedores é que vão estabelecer futuras negociações com a empresa.

O critério *Reposição de Perdas* é considerado importante. Perdas são inevitáveis, em especial de hortigranjeiros. O fornecedor que repõe perdas está um passo a frente dos que não fazem a reposição.

Finalizando os critérios referentes aos hortigranjeiros, para a Rede R2, dentro da Dimensão Competitiva PROCESSO PRODUTIVO, os resultados encontrados foram os seguintes:

O critério competitivo *Rastreabilidade dos Produtos* nunca é considerado para a escolha dos fornecedores devido à falta de conhecimento dos compradores (R2) e dos consumidores. A opinião expressa é o posicionamento da rede.

O critério competitivo *Características do Processo de Produção* é considerado crucial, pois podem trazer valor agregado e já existe demanda por estes produtos.

Para os produtos cárneos e lácteos, os critérios que foram analisados de forma diferenciada aos critérios analisados em termos de hortigranjeiros, foram os seguintes:

Houve mudança na resposta do critério *Durabilidade*, sendo este crucial para cárneos e lácteos devido ao fato de ficarem mais tempo expostos. Geralmente estes produtos estão embalados e a informação da durabilidade é crucial na embalagem.

3.2.3 A Rede R3

Na apresentação dos dados relativos aos critérios competitivos analisados pela rede R3, cabe a ressalva de que as respostas dadas pela rede foram iguais para cada um dos critérios, independente se para fornecedores de hortigranjeiros, cárneos ou lácteos. Portanto, na apresentação dos dados a seguir, se considera as respostas para os três tipos de fornecedores.

Dentro da Dimensão Competitiva QUALIDADE, os resultados encontrados foram os seguintes:

O critério competitivo *Embalagem Adequada* foi apontado como uma vantagem importante para a compra dos produtos junto aos fornecedores. Poucos produtores e fornecedores estão buscando se diferenciar nesse aspecto. A demanda por produtos embalados é crescente e a própria empresa faz a embalagem em suas lojas. Fornecedores que conseguem esses produtos embalados ganham a preferência da empresa.

O critério competitivo *Durabilidade dos Produtos* é crucial para a compra dos produtos junto aos fornecedores. Em termos de HGJ, durabilidade está intrínseca ao frescor dos produtos. Esse frescor pode ser aferido visualmente no momento da compra, e esse aspecto é decisivo para que o produto “salte” ao carrinho do consumidor final. Em termos de cárneos e lácteos, produtos de pouca durabilidade ficarão pouco tempo expostos e nem sempre têm alta rotatividade nas vendas.

O critério competitivo *Aparência dos Produtos* é visto como uma vantagem crucial. Um produto bem apresentado responde a várias perguntas do consumidor. Segundo o representante da rede, frescor, higiene e condições de armazenamento são umas das inúmeras respostas dadas ao consumidor pela aparência do produto.

O critério competitivo *Cheiro dos Produtos* é considerado importante. Qualquer tipo de odor nesses produtos os torna impróprio para a venda.

O critério competitivo *Sabor dos Produtos* é considerado crucial para a compra dos produtos. Apesar de a rede ser muito grande, esse tipo de *feedback* junto aos consumidores é importantíssimo. Se um produto não é adequado em sabor, ele não será comprado duas vezes.

As *Características Nutricionais dos Produtos* precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada. Ainda não se tem como aferir tal aspecto, mas quando se tem esse tipo de informação é interessante. É um atrativo a mais para o consumidor final.

O *Tipo de Produto* é uma vantagem importante para a escolha de fornecedores. A tendência de consumo vai ao encontro desse tipo de informação. Qualquer fornecedor que possa se diferenciar por oferecer produtos diferenciados dentro desse aspecto, leva vantagem em relação aos demais.

Na Dimensão Competitiva FLEXIBILIDADE, os resultados encontrados foram os seguintes:

A *Regularidade de Entrega* é considerada uma vantagem crucial para a compra dos produtos, o fornecedor tem a obrigação de ser regular ou está fora do circuito de fornecimento da empresa. O produto jamais pode faltar ao consumidor final.

O critério *Mix de Produtos* é importante na escolha do fornecedor. Esse critério ainda não seleciona um fornecedor, mas se dá preferência aos que têm um *mix* grande de produtos e que busque sempre estar o aumentando.

A *Flexibilidade de Volume* é considerada uma vantagem importante por parte da rede. O fornecedor que só vende grandes quantidades não consegue mais se enquadrar nas necessidades das vendas atuais de um supermercado. Principalmente em termos de perecíveis, não é vantajoso ao varejo manter estoques, por isso, o fornecedor que só vende grandes quantidades está fora dos interesses da rede.

A *Flexibilidade de Entrega* é considerada crucial porque as lojas são espalhadas e os fornecedores que atendem à rede devem ter logística para atender as lojas componentes da rede. Analisando friamente esse critério, a rede acaba por “filtrar” os fornecedores com maior profissionalismo e com um aparato logístico grande para atender às necessidades da empresa.

O critério *Agilidade na Reposição* é importante, assim como na flexibilidade de volume, o fornecedor que não for ágil em reposição não se enquadra as necessidades da rede.

O critério *Facilidade de Entrega* é considerado importante. A rede não consegue desmembrar as justificativas de flexibilidade e facilidade de entrega. Uma está diretamente ligada à outra.

Dentro da Dimensão Competitiva ORIGEM, os resultados apresentados foram os seguintes:

No critério *Região de Produção Específica* é considerado crucial pela empresa. Já se tem como saber quais as regiões tradicionais em determinada produção e quais produtos têm a venda beneficiada por isso. Devido a esse controle, a rede considera crucial esse critério na escolha de seus fornecedores.

O critério *Distância da Região Produtora* é considerado importante. A preferência é sempre por regiões de produção que sejam próximas das lojas. Os critérios de qualidade são imprescindíveis, por isso, geralmente, produtos oriundos de regiões próximas, apresentam maior frescor e melhor aparência.

Para a Dimensão Competitiva NEGOCIAÇÃO, as respostas dadas foram as seguintes:

O critério *Preço* é considerado uma vantagem importante. Uma rede do porte da rede R3 não pode se deter apenas a esse fator. Critérios ligados a qualidade dos produtos e eficiência dos fornecedores, muitas vezes, são mais importantes que o preço em si.

O *Prazo de Pagamento* é considerado uma vantagem importante. O fornecedor tem que se adequar sem problemas aos prazos impostos pela empresa.

O critério *Reposição de Perdas* é considerado importante, já que no entendimento da rede, esse fato está diretamente ligado à oferta de produtos frescos e com qualidade aos consumidores, assim como, é um “termômetro” em termos de qualidade e eficiência do fornecedor.

Dentro da Dimensão Competitiva PROCESSO PRODUTIVO, os resultados encontrados foram os seguintes:

O critério competitivo *Rastreabilidade dos Produtos* é considerado uma vantagem crucial. No momento que um fornecedor oferece um produto que dá as informações necessárias quanto a procedência e características da produção, esse fornecedor está demonstrando um profissionalismo ou uma detenção de informações privilegiadas na aquisição de seus produtos. Qualquer rede optaria por trabalhar com um fornecedor com esse perfil, por isso esse critério é crucial na escolha de um fornecedor.

O critério competitivo *Características do Processo de Produção* é considerado crucial. Sabe-se da tendência de consumo de produtos “limpos” e qualquer tipo de informação dessa natureza junto do consumidor pode ser um indicativo de aumento de vendas ou abertura de vendas de determinado produto.

3.2.4 A Rede R4

A rede R4 apresentou as mesmas respostas tanto para os hortigranjeiros como para carnes e derivados, leites e derivados. Os panoramas encontrados dentro de cada critério competitivo também foram os mesmos.

Dentro da Dimensão Competitiva QUALIDADE, os resultados encontrados foram os seguintes:

O Critério Competitivo *Embalagem Adequada* é visto como uma vantagem crucial para a compra dos produtos junto aos fornecedores. Ainda existem problemas quanto à apresentação de produtos (especialmente HGJ e cárneos). O gerente defende que “a mercadoria tem que saltar das gôndolas para o carrinho do cliente devido a sua apresentação”. Hoje o consumidor exige SIF, embalagem a vácuo, prazos de validade, etc. Por esses motivos que o critério embalagem adequada é crucial.

Para o Critério Competitivo *Durabilidade dos Produtos* a resposta dada foi como sendo uma vantagem crucial para a compra dos produtos junto aos fornecedores. Produtos com prazos de validade com um grande intervalo entre as datas de validade e vencimento, permitem uma redistribuição dos produtos dentro da rede com maior calma e permite um maior planejamento de promoções.

O Critério Competitivo *Aparência dos Produtos* foi apontado como uma vantagem crucial para a compra dos produtos junto aos fornecedores. O entrevistado considera que aparência e embalagem dos produtos estão diretamente ligados hoje, haja vista que apenas as carnes de balcão frigorífico, em sua maioria, são vendidas sem embalagem, na gama de produtos derivados de carne e de leite.

Nos hortigranjeiros, já vem existindo uma parcela de consumidores que exigem embalagens, mas ainda é pequena, portanto a aparência boa dos produtos é imprescindível.

O *Cheiro dos Produtos* é visto como uma vantagem crucial para a compra dos produtos junto aos fornecedores. Mau cheiro, no caso dos produtos analisados, está ligado a produto estragado. Uma rede não pode pôr seu nome em risco colocando produtos mal cheirosos ou sequer um produto em vias de vencer em suas gôndolas.

O *Sabor dos Produtos* foi apontado como uma vantagem crucial para a compra dos produtos junto aos fornecedores. O gerente defende a tese de que sua rede está voltada para a periferia da cidade e trabalha com pequenos estabelecimentos consolidados há muitos anos nas regiões em que atuam. Dado este fato, o gerente acha que os donos dos mercados têm como “acompanhar” o comportamento de determinado produto junto ao consumidor em termos de sabor, podendo dar um atendimento mais personalizado aos seus clientes, oferecendo, assim, apenas produtos que agrade a todos, ou em sua maioria, em termos de sabor.

O Critério Competitivo *Características Nutricionais dos Produtos* é visto como uma vantagem crucial para a compra dos produtos junto aos fornecedores. Cada vez mais a demanda por este tipo de informação junto aos produtos aumenta. O consumidor está cada vez mais preocupado com o que está consumindo e em que quantidades.

O *Tipo de Produto* é visto como uma vantagem importante para a compra dos produtos junto aos fornecedores. O gerente acha que o entendimento das diferenças entre produtos orgânicos, agroecológicos, hidropônicos ou convencionais estão começando e se formar junto ao consumidor. Estas são especificidades novas, por isso, já se encontram como importantes, porém, ainda não crucial.

Dentro da Dimensão Competitiva FLEXIBILIDADE, as respostas dadas pelo representante da rede R4 foram as seguintes:

A *Regularidade de Entrega* é considerada uma vantagem crucial para a compra dos produtos, já que regularidade está diretamente ligada à oferta dos produtos por parte da rede, assim como a programação das ofertas e envio às mídias de divulgação estão empenhadas com a regularidade de entrega.

O critério *Mix de Produtos* é visto como uma vantagem crucial, haja vista que um fornecedor com uma gama grande de produtos a ofertar tem maior facilidade de fidelização, já que não é necessário um grande número de fornecedores. Na opinião do representante da rede é mais fácil uma negociação com um fornecedor do que muitas negociações com vários fornecedores.

A *Flexibilidade de Volume* é considerado uma vantagem crucial. Um fornecedor que consegue entregar qualquer volume mostra sua capacidade de adaptação, o que indica que se tem um bom poder de barganha com esse fornecedor.

A *Flexibilidade de Entrega* é vista como uma vantagem crucial pelo fato de evitar falta de produtos junto aos lojistas, em casos de demanda excessiva, nas épocas em que os produtos estão em promoção. É uma forma de se selecionar fornecedores com mesma condição de preços. Ainda foi dito que um fornecedor pode “ter serviço”, ou seja, além da flexibilidade ele oferece uma gama de serviços (estandes, promotores de vendas, promoções...) que acaba vendendo todos os produtos da sua marca à rede.

O critério *Agilidade na Reposição* é considerado crucial na compra de produtos devido ao fato da alta perecibilidade dos produtos e alta demanda por produtos frescos por parte dos consumidores finais, ou seja, agilidade na reposição está ligada a produtos frescos oferecidos aos consumidores. O agente entrevistado defende que as redes trabalham com margens pequenas. Perdas decretam o fim dessas margens.

O critério *Facilidade de Entrega* é considerado uma vantagem importante, já que a busca de produtos por parte da rede se torna inviável devido ao número de lojistas envolvidos. A facilidade de entrega tem que estar nos serviços oferecidos pelos fornecedores, senão a rede não tem condições de continuar trabalhando com esse fornecedor.

Para a Dimensão Competitiva ORIGEM, os resultados encontrados foram os seguintes:

O critério *Região de Produção Específica* nunca é considerado no momento da escolha de um fornecedor. Na opinião do agente entrevistado, tanto a rede quanto os consumidores, não se importam em saber de onde é o produto, o que importa para eles são os atributos de qualidade.

O critério *Distância da Região Produtora* nunca é considerado devido ao fato de os fornecedores já conhecerem a forma como a rede trabalha, por isso, já têm uma rotina de entrega consolidada com a rede. Os fornecedores sabem que se trouxerem produtos “viajados” e visualmente pouco atraentes, a rede refuga os produtos. Porém, se os produtos percorreram longa distância e mantêm seus atributos de qualidade, à rede nada importa.

Dentro da Dimensão Competitiva NEGOCIAÇÃO, os resultados apresentados foram os seguintes:

O critério *Preço* é considerado uma vantagem crucial para a escolha dos fornecedores. O representante da rede tem o lema de que “só vende bem quem compra bem”. Se os preços dos fornecedores não são atrativos, as promoções da rede podem ser comprometidas.

O *Prazo de Pagamento* é considerado uma vantagem crucial, já que, em termos de fidelização de fornecedor, ele sempre tem dinheiro a receber quando os prazos estão vencendo e tem de ir até a central de compras da rede. Esse critério é especialmente analisado nas primeiras negociações.

O critério *Reposição de Perdas* é considerado crucial na compra de produtos devido ao fato da alta perecibilidade dos produtos e aos transportes internos da rede. É alta a demanda por produtos frescos por parte dos consumidores finais.

Dentro da Dimensão Competitiva PROCESSO PRODUTIVO, os resultados encontrados foram os seguintes:

O critério competitivo *Rastreabilidade dos Produtos* é considerado uma vantagem crucial devido ao fato de se estar sendo analisado por uma parte dos consumidores. Para o representante da rede R4, esse item é novo mas está em ascendência, e é crucial.

O critério competitivo *Características do Processo de Produção* nunca é considerado pela rede. Existe a noção de que esta consciência está sendo formada por parte dos consumidores, mas as exigências ainda não existem.

3.2.5 A Rede R5

Para Hortigranjeiros, dentro da Dimensão Competitiva QUALIDADE, os resultados encontrados foram os seguintes:

O critério competitivo *Embalagem Apropriada* foi apontado como uma vantagem importante para a compra dos produtos junto aos fornecedores. É sabido que a embalagem ajuda muito na venda do produto, já que o consumidor também compra pela apresentação do produto. Mas ainda não é um critério crucial por que poucos fornecedores conseguem se adequar nesse aspecto.

O critério competitivo *Durabilidade dos Produtos* é visto como um critério importante. Apesar de não se ter muito que mudar e o que ser feito quanto a esse critério, devido à alta perecibilidade dos produtos, o fornecedor que traz um produto mais fresco leva vantagem em relação aos outros.

O critério competitivo *Aparência dos Produtos* é visto como uma vantagem importante. Produtos com aspecto visual desfavorável não são comprados. A rede averigua o aspecto dos produtos quando chegam à sede de compras da rede.

O critério competitivo *Cheiro dos Produtos* raramente é considerado. Esse aspecto só observado quando o produto se apresenta mal cheiroso no momento da compra. Mesmo assim, é difícil de fiscalizar esse aspecto devido ao volume de compras diário.

O critério competitivo *Sabor dos Produtos* precisa estar dentro de um bom padrão. É impossível fiscalizar esse aspecto no momento da compra, mas o retorno dado pelos clientes acaba fazendo com que a rede tenha uma certa fiscalização quanto a esse aspecto.

As *Características Nutricionais dos Produtos* nunca são consideradas por que não se têm como aferir esses aspectos com os produtos *in natura* e a granel, como os hortigranjeiros são comprados pela rede.

O *Tipo de Produto* raramente é considerado na compra, esse aspecto só é levado em consideração quando se tem a possibilidade de agregar uma margem maior de lucro ao produto. Mesmo assim, a venda tem que ser garantida, ou seja, tem que ser um produto que esteja sinalizando grandes saídas nas lojas.

Para Hortigranjeiros, dentro da Dimensão Competitiva FLEXIBILIDADE, os resultados encontrados foram os seguintes:

A *Regularidade de Entrega* é considerada uma vantagem crucial para a compra dos produtos, pois dependendo da regularidade da entrega e do fornecedor, a rede pode ficar sem oferecer determinado produto ou pode acabar comprometendo o cronograma de promoções que a rede tem estabelecido.

O critério *Mix de Produtos* raramente é considerado. De certa forma, os fornecedores estão fiéis a rede desde sua fundação. Essa fidelidade ocorreu ao natural, sem que se levasse em conta a gama de produtos que eles ofereciam.

A *Flexibilidade de Volume* é considerada uma vantagem crucial por parte da rede. Não tem mais espaço para fornecedores que só vendem cargas fechadas. Não se pode estocar muito tempo esses produtos e a tendência é cada vez maior de se comprar as quantidades que vêm sendo vendidas diária ou semanalmente.

A *Flexibilidade de Entrega* é considerada importante porque alguns associados ainda necessitam que as compras sejam levadas às suas lojas.

O critério *Agilidade na Reposição* raramente é considerado por que a rede não tem encontrado problemas com seus fornecedores nesse aspecto. Como a rede nunca teve problemas com relação a esse critério, não costuma considera-lo no momento da escolha de um fornecedor.

O critério *Facilidade de Entrega* precisa estar dentro de um bom padrão. Estar dentro de um bom padrão significa estar dentro dos padrões da rede. Ou seja, fornecedor que entrega na central de compras ou nas lojas com um transporte adequado e da forma ideal, está dentro de um bom padrão.

Para Hortigranjeiros, dentro da Dimensão Competitiva ORIGEM, os resultados encontrados foram os seguintes:

No critério *Região de Produção Específica* a resposta foi dada como sendo raramente considerado para a compra dos produtos junto a um fornecedor, haja vista que a região só é considerada depois de avaliados a qualidade e aceitação dos produtos junto aos consumidores, posteriormente ainda se avalia se os produtos são oriundos de uma região diferenciada e conhecida na sede da rede para que se possa agregar valor aos produtos.

O critério *Distância da Região Produtora* raramente é considerado devido ao fato de os fornecedores já conhecerem a forma como a rede trabalha. Esse aspecto só será considerado se acontecer de algum produto começar a chegar fora de padrões de frescor nas lojas da rede.

Para Hortigranjeiros, dentro da Dimensão Competitiva NEGOCIAÇÃO, os resultados encontrados foram os seguintes:

O critério *Preço* é considerado uma vantagem crucial para a escolha dos fornecedores. As redes só surgiram para que se ganhe em preço junto ao consumidor final. Se o fornecedor não tiver preço, as redes não podem fazer promoções. Preço é mais que crucial, é a razão de ser de uma rede.

O *Prazo de Pagamento* nunca é considerado no momento da compra. Os fornecedores já chegam com um *know how* e sabem que têm que dar prazo.

O critério *Reposição de Perdas* é considerado importante, já que no entendimento da rede, esse fato está diretamente ligado à oferta de produtos frescos e com qualidade aos consumidores.

Para Hortigranjeiros, dentro da Dimensão Competitiva PROCESSO PRODUTIVO, os resultados encontrados foram os seguintes:

O critério competitivo *Rastreabilidade dos Produtos* nunca é considerado para a escolha dos fornecedores devido ao fato de os clientes da rede não exigirem isso nos produtos. A rede também acredita que os produtores ainda não têm condições de oferecerem os hortigranjeiros rastreados.

O critério competitivo *Características do Processo de Produção* raramente é considerado na compra, esse aspecto só é levado em consideração quando se tem a possibilidade de agregar uma margem maior de lucro ao produto. Mesmo assim, a venda tem que ser garantida, ou seja, tem que ser um produto que esteja sinalizando grandes saídas nas lojas.

Para os produtos Carne e derivados; e Leite e derivados, as respostas que não foram iguais às dadas aos critérios anteriores foram as seguintes:

No critério *Cheiro dos Produtos* para as carnes, a rede considerou como sendo crucial, já que o oferecimento de carnes embaladas a vácuo exige cuidados com o cheiro forte dos produtos, sabe-se que o consumidor que abrir esse produto para consumir e sentir algum tipo de odor, não o comprará novamente.

Outra exceção é o critério *Embalagem Adequada* nunca ser considerado para os lácteos, haja vista que os fornecedores destes produtos estão adequados quanto às embalagens que oferecem seus produtos.

3.2.6 A Rede R6

A rede R6 apresentou as mesmas respostas tanto para os hortigranjeiros como para carnes e derivados, leites e derivados. Os panoramas encontrados dentro de cada critério competitivo também foram os mesmos.

Dentro da Dimensão Competitiva QUALIDADE, os resultados encontrados foram os seguintes:

O Critério Competitivo *Embalagem Apropriada* é visto como uma vantagem crucial para a compra dos produtos junto aos fornecedores. Um produto com uma boa apresentação em termos de embalagem – desde que não tenha preços abusivos por isso – sempre vai levar vantagem em relação aos outros produtos na visão da rede.

O Critério Competitivo *Durabilidade dos Produtos* é visto como uma vantagem crucial para a compra dos produtos junto aos fornecedores. Em termos dos produtos analisados, todos devem ter uma durabilidade aceitável para que a rede possa manejá-los e redistribuí-los como deseja.

Para o Critério Competitivo *Aparência dos Produtos* a resposta dada foi como sendo uma vantagem crucial para a compra dos produtos junto aos fornecedores. Na opinião do representante da rede, o primeiro impacto para a decisão da compra de um produto é o visual, por isso, um produto com boa aparência será o de preferência da rede para a venda em suas lojas.

O Critério Competitivo *Cheiro dos Produtos* foi apontado uma vantagem crucial para a compra dos produtos junto aos fornecedores. Qualquer tipo de odor nesses produtos é mau sinal e consumidor nenhum quer um produto com algum tipo de odor.

No Critério Competitivo *Sabor dos Produtos* a resposta dada foi como sendo vantagem crucial para a compra dos produtos junto aos fornecedores. As lojas que compõem a rede tem condições de acompanhar junto a seus clientes a reação quanto ao sabor dos produtos, por isso, um produto que tem reclamação quanto ao seu sabor não é comprado uma segunda vez e o fornecedor é descartado.

O Critério Competitivo *Características Nutricionais dos Produtos* é visto como uma vantagem crucial para a compra dos produtos junto aos fornecedores. É um aspecto novo em relação às necessidades do consumidor, e a rede procura se informar em relação a esse aspecto para atender as demandas dos consumidores.

O Critério Competitivo *Tipo de Produto* foi apontado como sendo uma vantagem importante para a compra dos produtos junto aos fornecedores. Assim como em termos de aspectos nutricionais, o tipo de produto já começa a ser uma tendência de exigência por parte do consumidor final.

Dentro da Dimensão Competitiva FLEXIBILIDADE, os resultados encontrados foram os seguintes:

A *Regularidade de Entrega* é considerada uma vantagem crucial para a compra dos produtos. Um fornecedor regular garante as previsões e as projeções da rede, garantindo todas as necessidades dos clientes da rede.

O critério *Mix de Produtos* é visto como uma vantagem crucial, haja vista que é mais fácil de negociar com um fornecedor que consegue trazer mais produtos ao mesmo tempo na central de compras da rede.

A *Flexibilidade de Volume* é considerado uma vantagem crucial. Um fornecedor que não tem a necessidade de vender cargas “fechadas”, está nas preferências da rede devido ao fato de não se querer estocar por um período longo de tempo os produtos que estão sendo analisados.

A *Flexibilidade de Entrega* é vista como uma vantagem crucial pelo fato de evitar falta de produtos junto aos lojistas, em casos de demanda excessiva, nas épocas em que os produtos estão em promoção. É uma forma de se selecionar fornecedores com mesma condição de preços.

O critério *Agilidade na Reposição* é considerado crucial para a escolha de um fornecedor. A rapidez com que os produtos são repostos está diretamente ligada a um consumidor encontrar ou não um produto nas gôndolas dos supermercados.

O critério *Facilidade de Entrega* é considerado uma vantagem importante, já que a busca de produtos por parte da rede se torna inviável devido ao número de lojistas envolvidos, e, nem sempre, as compras são feitas unicamente na central de compras da rede.

Para a Dimensão Competitiva ORIGEM, os resultados encontrados foram os seguintes:

O critério *Região de Produção Específica* nunca é considerado no momento da escolha de um fornecedor. A rede não tem essa preocupação por considerar que o consumidor não se importa em saber de onde o produto é oriundo, e sim se o produto atende aos critérios de qualidade.

O critério *Distância da Região Produtora* nunca é considerado para a escolha de um fornecedor. A rede passa esse problema ao fornecedor, ou seja, que quiser vender à rede deve se preocupar com isso antes de firmar qualquer contato. O fornecedor já sabe que a rede terá exigências quanto aos produtos, não importando o quanto ele viajou, e sim que o produto chegue num ótimo estado às lojas da rede.

Dentro da Dimensão Competitiva NEGOCIAÇÃO, os resultados encontrados foram os seguintes:

O critério *Preço* é considerado uma vantagem crucial para a escolha dos fornecedores. A rede trabalha muito com promoções, por isso, o fornecedor só estará apto a trabalhar com a rede se oferecer produtos com preços ideais às necessidades da rede.

O *Prazo de Pagamento* é considerado uma vantagem crucial. O fornecedor tem que estar preparado a se adequar aos prazos de pagamento que a rede utiliza.

O critério *Reposição de Perdas* é considerado crucial na escolha do fornecedor. As perdas são invariáveis nesses produtos, por isso, o fornecedor tem que estar pronto a atender a rede nesse aspecto.

Na Dimensão Competitiva PROCESSO PRODUTIVO, os resultados encontrados foram os seguintes:

O critério competitivo *Rastreabilidade dos Produtos* nunca é considerado. Os consumidores ainda não têm conhecimento suficiente para esse tipo de exigência junto ao varejo.

O critério competitivo *Características do Processo de Produção* nunca é considerado pela rede. O consumidor que procura a rede ainda não firmou uma posição quanto a esses aspectos. A procura é por produtos com qualidade e preço baixo, não importando as características produtivas.

3.3 Considerações das redes em relação às dimensões e critérios competitivos analisados

Para um melhor entendimento de como as redes estão considerando as dimensões e critérios competitivos para a escolha de seus fornecedores, primeiramente será apresentada uma tabela englobando todos os resultados. (Tabela 3).

DIMENSÃO: QUALIDADE						
Critérios	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Embalagem Apropriada	1	3	2	1	2	1
Durabilidade	3	2	1	1	2	1
Aparência	1	3	1	1	2	1
Cheiro	5	2	2	1	4	1
Sabor	2	1	1	1	3	1
Características Nutricionais	5	3	3	1	5	1
Tipo de Produto	5	1	2	2	4	2

DIMENSÃO: FLEXIBILIDADE						
Critérios	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Regularidade de Entrega	1	1	1	1	1	1
Mix de Produtos	2	1	2	1	4	1
Flexibilidade de Volume	5	1	2	1	1	1
Flexibilidade de Entrega	5	2	1	1	2	1
Agilidade na Reposição	1	2	2	1	4	1
Facilidade de Entrega	5	2	2	2	3	1

DIMENSÃO: NEGOCIAÇÃO						
Critérios	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Preço	1	3	2	1	1	1
Prazo de Pagamento	5	2	2	1	5	1
Reposição de Perdas	1	2	2	1	2	1

DIMENSÃO: ORIGEM						
Critérios	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Região de Produção Específica	4	4	1	5	4	5
Distância da Região Produtora	5	3	2	5	4	5

Continua..

...continuação

DIMENSÃO: PROCESSO PRODUTIVO						
Critérios	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Rastreabilidade dos Produtos	5	5	1	1	5	5
Características do Processo de Produção	5	1	1	5	4	5

1 – Uma vantagem crucial para a compra do produto; 2 – Uma vantagem importante para a compra do produto; 3 – Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada; 4 – Raramente é considerado no momento da compra. 5 – Nunca é considerado no momento da compra.

Tabela 3 – Posição das redes varejistas em relação aos critérios competitivos analisados

Chama a atenção que, dentro das dimensões qualidade, origem e negociação, os comportamentos das redes sucursalistas (R1 e R2) foram completamente diferenciados entre elas. Nas dimensões flexibilidade e processo produtivo, as respostas foram comuns em apenas um dos critérios em cada uma das dimensões. Os critérios analisados igualmente foram a *Regularidade de Entrega* como sendo crucial para ambas as redes e a *Rastreabilidade dos Produtos* como nunca sendo considerado no momento da escolha de seus fornecedores.

Tal panorama mostra que mesmo sendo redes com uma conformação igual em termos administrativos e gerenciais, a subjetividade da escolha ainda está em poder de um gerente de compras – que é diferente em cada uma das redes – fazendo com que um fornecedor tenha que estar apto a atender às diversas necessidades das redes, mesmo quando se enquadram em classificações iguais.

As redes que formam os agrupamentos de independentes (R4, R5 e R6) apresentaram posições bastante parecidas. As redes R4 e R6 se mostraram diferentes apenas no critério sobre a rastreabilidade dos produtos, demonstrando uma uniformidade na forma como os representantes das redes estão gerindo suas necessidades em relação aos seus fornecedores.

A rede de hipermercados se mostra bastante diferenciada em sua posição quanto aos critérios componentes das dimensões origem e processo produtivo. Esse fato pode ser explicado pelo fato das lojas de hipermercados estarem localizadas na região central da cidade e estarem voltadas para um público com maior poder aquisitivo. Esses clientes estão dispostos a pagar mais por um produto de uma região caracterizada pela sua produção e que seja próxima, bem como está disposto

a pagar mais por um produto rastreado e que tenha seu processo produtivo descrito no momento da compra.

Analisando os critérios em termos dos que foram citados por um maior número de redes como sendo crucial, até os que se mostraram como nunca sendo considerados no momento das compras, foi elaborada a Tabela 4 para que se veja com maior clareza em quais critérios os fornecedores precisam estar mais atentos de acordo com a posição tomada pelas redes varejistas.

Nº	ORDEM DE IMPORTÂNCIA DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS	CRITÉRIOS COMPETITIVOS	DIMENSÃO COMPETITIVA
1	1º	Regularidade de Entrega	FLEXIBILIDADE
2	2º	Reposição de Perdas	NEGOCIAÇÃO
3	3º	Aparência dos Produtos	QUALIDADE
4	3º	Sabor dos Produtos	QUALIDADE
5	3º	Preço dos Produtos	NEGOCIAÇÃO
6	4º	Embalagem Apropriada	QUALIDADE
7	4º	Durabilidade dos Produtos	QUALIDADE
8	5º	Flexibilidade de Volume	FLEXIBILIDADE
9	6º	Flexibilidade de Entrega	FLEXIBILIDADE
10	7º	Mix de Produtos	FLEXIBILIDADE
11	7º	Agilidade na Reposição	FLEXIBILIDADE
12	8º	Cheiro dos Produtos	QUALIDADE
13	9º	Prazo de Pagamento	NEGOCIAÇÃO
14	10º	Tipo de Produto	QUALIDADE
15	11º	Facilidade de Entrega	FLEXIBILIDADE
16	12º	Características Nutricionais	QUALIDADE
17	13º	Características do Processo de Produção	PROCESSO PRODUTIVO
18	14º	Rastreabilidade dos Produtos	PROCESSO PRODUTIVO
19	15º	Região de Produção Específica	ORIGEM
20	16º	Distância da Região Produtora	ORIGEM

Tabela 4 - Ranking de importância atribuído pelas redes de varejo aos critérios competitivos

De acordo com o ranking elaborado, se nota que um fornecedor ideal para as redes varejistas deve ser flexível, aberto a negociação e ofereça produtos com qualidade. Fornecedores caracterizados por oferecer produtos com um processo produtivo diferenciado e caracterizado em sua origem, em pouco vão ter vantagens competitivas para inserirem seus produtos nas redes varejistas analisadas no estudo.

Em uma análise mais voltada para os critérios em si, se nota que todas as redes indicaram o critério *Regularidade de Entrega* como sendo crucial. As respostas dadas denotam a esse critério um caráter ganhador de pedido, ou seja, na

apreciação das redes, esse critério é o principal alvo de apreciação em termos de escolha de um fornecedor.

Os critérios componentes da dimensão Origem, *Região de Produção Específica e Distância da Região Produtora*, foram considerados como os menos importantes para as redes, sendo a região de produção específica apontada como ganhadora de pedido (crucial) apenas para a rede de hipermercados, e a distância da região produtora sendo qualificadora (precisando estar dentro de um bom padrão) para uma das redes sucursalistas e ganhadora de pedido (importante) também para a rede de hipermercados.

Os critérios componentes da dimensão Processo Produtivo, de acordo com o ranking, também estão nas últimas colocações, e, de acordo com o analisado, a rastreabilidade dos produtos já é considerada crucial para a rede de hipermercados e uma das redes de agrupamento de independentes, ou seja, para essas duas redes, esse critério é um ganhador de pedido. As características do processo de produção são ganhadoras de pedido para uma das redes sucursalistas e para a rede de hipermercados.

Em suma, os critérios componentes das dimensões competitivas Origem e Processo Produtivo são, para a maioria das redes, critérios menos importantes. Para as redes varejistas focadas no estudo, esses critérios ainda não são de grande relevância, porém, tendências apontam que esses critérios tendem a ganhar em importância no cenário de consumo em médio/longo prazos.

Os critérios competitivos que ocupam desde a 5ª até a 12ª colocações no ranking elaborado, são apontados por pelo menos uma das redes como sendo um critério menos importante e nunca sendo considerado no momento da escolha dos fornecedores. Alguns desses critérios também foram apontados como sendo qualificadores de pedido para algumas das redes, ou seja, os fornecedores devem estar em qualificações mínimas quanto aos critérios para que as compras sejam efetuadas.

É importante ressaltar que os critérios que ocupam as quatro primeiras colocações no ranking elaborado – regularidade de entrega, reposição de perdas, aparência dos produtos, sabor dos produtos, preço dos produtos, embalagem apropriada e durabilidade dos produtos, respectivamente – são sempre considerados como sendo ganhadores de pedido por todas as redes de varejo de alimentos englobadas na pesquisa.

Fica claro que o atendimento aos critérios regularidade de entrega, reposição de perdas e embalagem dos produtos demanda por parte dos fornecedores um grande profissionalismo e capacidade de ser ágil ao atendimento das necessidades das redes. Tais aspectos são de difícil atendimento por parte dos produtores, por isso, se detectou o poderio dos agentes atacadistas na região de abrangência do estudo. Os agentes que compõem as cadeias de suprimentos das redes varejistas, incluindo os atacadistas, são alvos da apreciação no item seguinte dos resultados e discussão do trabalho.

3.4 Os agentes componentes das cadeias de suprimentos das redes varejistas de alimentos e suas relações

O apontamento dos agentes que compõem as cadeias de suprimentos das redes estudadas tem o intuito de demonstrar quem está interagindo de forma colaborativa para que os produtos cheguem aos consumidores finais, bem como tem a função de demonstrar a forma como as redes varejistas estão gerenciando suas cadeias de suprimentos.

3.4.1 A cadeia produtiva de hortigranjeiros na região e a cadeia de suprimentos das redes varejistas

A cadeia produtiva de hortigranjeiros na região se configura na interação mais efetiva dos produtores, atacadistas, varejistas e consumidores finais. Os dados levantados junto aos produtores mostraram a figura de alguns fornecedores de insumos, porém sem muita efetividade. Apenas 8,0% dos produtores hortícolas usam sementes compradas, e, em média 43,5% dos produtores de hortigranjeiros usam fertilização química das lavouras.

Notou-se que são raras as transações ocorridas diretamente entre varejo e produtor. Porém, devido à falta de abertura por parte dos agentes que representam o setor atacadista, não foi possível detectar as formas de coordenação desses agentes com os produtores bem como não foi possível levantar as formas como são feitos os contatos entre os atacadistas e entre atacado e varejo.

As entrevistas com os representantes varejistas mostraram que o atacado²⁴ é o grande responsável pela distribuição de hortigranjeiros na região central do Rio Grande do Sul. Existem em torno de sete atacadistas que se encarregam da concentração dos hortigranjeiros junto aos produtores e/ou junto a central de abastecimento localizada na capital do estado e posterior distribuição ao varejo. A importância do atacado na região, confirma o que é dito a seguir:

Previa-se na década de 1980 que o papel e a importância deste setor diminuiria ou, até mesmo, desapareceria devido à mencionada concentração de grandes cadeias varejistas e à tentativa da indústria em realizar sua própria distribuição. De acordo com ALCÂNTARA (1997), tal previsão não se confirmou em função da heterogeneidade de formatos do varejo no Brasil (a existência de inúmeras lojas de pequeno e médio porte inviabiliza o atendimento direto da indústria, o que traz a necessidade da atuação do atacado), da modernização da administração do atacado (com a sua profissionalização, muitas restrições impostas pela administração familiar foram ultrapassadas) e do aproveitamento de novas possibilidades de atuação do atacado. Nestas novas formas de atuação, destaca-se a estratégia de postergação de produto e/ou de tempo, em que se adia, respectivamente, a configuração final do produto e a sua localização até o momento em que o pedido do consumidor é recebido, possibilitando a diminuição dos riscos associados à posse do inventário e às especificações impostas pelo consumidor (MARCHESINI, BATALHA e ALCÂNTARA, 2003).

Essas empresas atacadistas contam com uma logística que é funcional aos interesses do varejo, na medida em que confere agilidade em termos de transporte e garante qualidade aos produtos quando é necessário o armazenamento.

A gestão da cadeia de suprimentos para hortigranjeiros aparece ilustrada na Figura 5.

²⁴ Atacado é todo estabelecimento que comercializa mercadorias com varejistas e outros comerciantes, para uso industrial, institucional ou comercial, mas não vende em quantidades significativas para os consumidores finais (ALCÂNTARA, 1997).

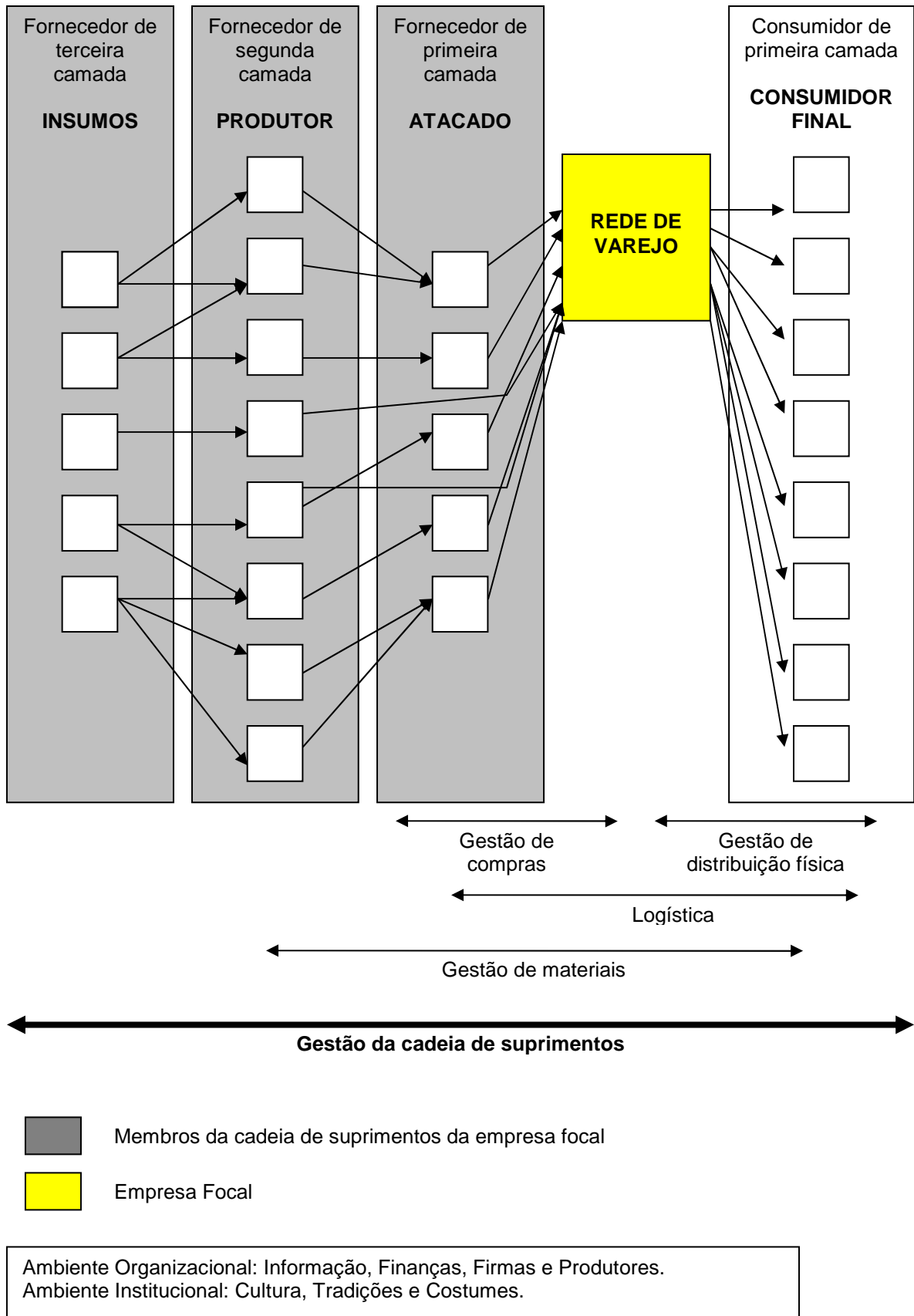


Figura 4 – Estrutura da cadeia de suprimentos de hortigranjeiros para as redes varejistas englobadas na pesquisa.

Resumidamente, a cadeia de hortigranjeiros na região é resultado da interação dos fornecedores de insumos com os produtores, dos produtores com os atacadistas, dos atacadistas com o varejo e do varejo com o consumidor final. Porém, o agente que se mostra mais importante é o atacado, devido à alta eficiência e ao contato com produtos externos à região estudada, caracterizando esses agentes como tendo um alto padrão logístico e eficiência de resposta às necessidades das redes. Bem mais raro, porém acontece, a cadeia de suprimentos de hortigranjeiros resulta da interação dos agentes já citados, suprimindo a figura do atacadista. Sendo assim, os contatos das redes varejistas acontecem diretamente com produtores rurais.

Uma explicação da importância dos atacadistas nessa cadeia é devida a sua capacidade de buscar produtos e manter contatos com produtores externos ao recorte geográfico da cadeia analisada, está no comportamento dos próprios produtores da região estudada.

Os dados analisados no cadastro de produtores demonstraram que 72,50% das Unidades de Produção Agrícola (UPA's) comercializam alguma parte de sua produção, porém, apenas 5,27% dessas UPA's comercializam com alguma rede varejista e 9,47% fornecem aos atacadistas. O comportamento dos produtores ainda está voltado aos formatos mais tradicionais de comercialização como feiras livres (40,00%), pequenos mercados (24,21%) e na propriedade (21,05%). Essa postura dos produtores da região de abrangência da pesquisa faz com que fiquem a margem de uma cadeia que se enquadra num formato comum às necessidades do consumidor final contemporâneo e dá um poderio aos agentes atacadistas da região.

Outro dado de relevância apurado junto aos produtores foi a questão da frequência com a qual esses produtos são comercializados. Essa frequência foi levantada como sendo diária, semanal, mensal, ou esporádica. Como esporádica se entendeu uma comercialização mais espaçada que mensal e sem uma regularidade definida. Os dados levantados quanto ao aspecto apresentado são as frequências semanal e diária com 58,9% e 24,2%, respectivamente, predominando nas frequências de comercialização hortícola na região em estudo.

As redes necessitam de regularidade de entrega, acima de qualquer outro critério, ou seja, é o principal fator que impulsiona na escolha de um fornecedor. O panorama mostra que os produtores não atendem as frequências necessárias,

fazendo também com que os agentes atacadistas ganhem em importância nesse aspecto.

Também se deve demonstrar que a gama de produtos disponibilizados ao mercado esta muito aquém da necessária ao abastecimento de um mercado regional. Tal fato pode ser explicado pelo fato dos produtores não estarem inseridos no contexto das redes varejistas. Os produtos que tiveram uma boa representatividade, sendo produzidos em mais de 50,0% das UPA's foram: alface, pepino e repolho. Com menos representatividade, ou seja, sendo produzidos em cerca de 20,0% a 50,0% das UPA's, aparecem beterraba, cenoura, couve-flor, rúcula e salsa, não atendendo a um critério ganhador de pedido para cinco das seis redes estudadas: o *critério mix de produtos*. Pelo poder de concentração do atacado, esses agentes atendem a essa necessidade junto às redes varejistas.

Por fim, se constatou que as redes varejistas não têm nenhum tipo de mecanismos de coordenação junto aos agentes que compõem as suas cadeias de suprimentos de hortigranjeiros.

As justificativas para tal fato foram muito parecidas entre as redes. Basicamente, as redes sucursalistas R1 e R2, mantêm acordos informais com seus fornecedores de hortigranjeiros. Segundo seus representantes, o interesse dos fornecedores em colocar seus produtos nas redes é maior que a necessidade de formalização de mecanismos para que os mesmos se tornem fiéis.

Destaca-se o fato da rede R2 estar em processo de consolidação de integração vertical para baixo, fazendo com que algumas incertezas ligadas ao setor produtivo sejam amenizadas ou nulas para o atendimento das necessidades da rede em termos de fornecimento.

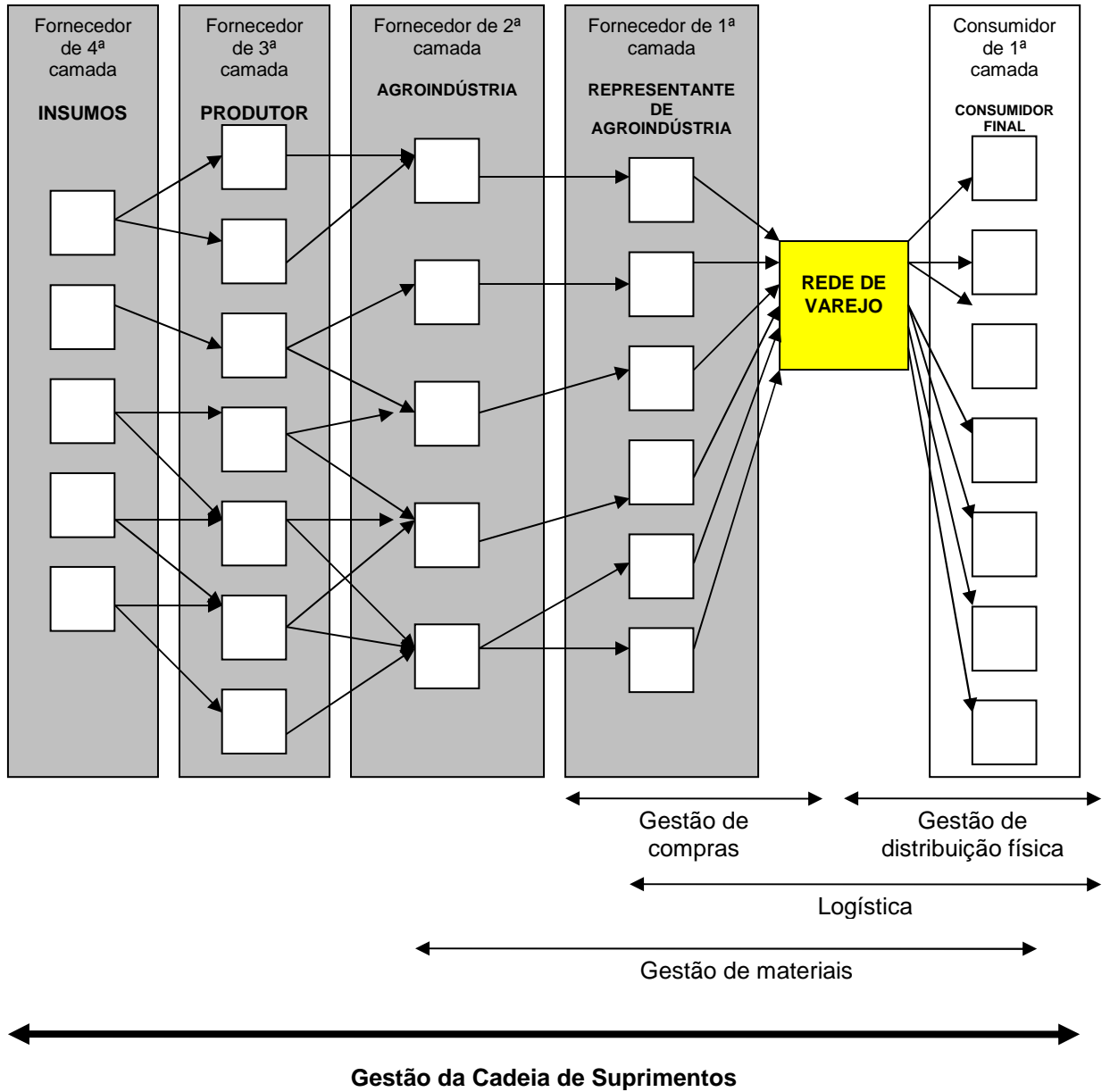
A rede R3, única que se enquadra como uma empresa de hipermercado, apresentou aspectos semelhantes aos já referidos para justificar a falta de acordos formais com seus fornecedores. Não apresenta mecanismos de coordenação formais junto aos seus fornecedores de hortigranjeiros. As compras são feitas periodicamente conforme os fornecedores se apresentam com disponibilidade de oferecimento de produtos à rede e a partir da identificação das demandas no momento dos contatos entre fornecedores e empresa. A fidelização para com os fornecedores ocorre conforme os produtos e serviços vão atendendo às necessidades da rede.

As redes R4, R5 e R6 são consideradas como agrupamentos de independentes e apresentaram resultados semelhantes aos descritos anteriormente. Os três agrupamentos de independentes também não apresentam mecanismos de coordenação formalizados com seus fornecedores de hortigranjeiros. As redes não têm acordos formais com seus fornecedores. Nestas redes as compras são realizadas de duas maneiras: uma parte dos produtos, principalmente aqueles que serão vendidos em promoções, é adquirida através de uma central de compras; a outra parte dos produtos é comprada via contato direto entre os fornecedores e as lojas individuais que formam a rede. Os produtos objeto da pesquisa, por vezes são comprados de forma conjunta e por vezes são comprados de forma individual por estabelecimento. Quando o objetivo é colocar os produtos em promoções a compra é efetivada em conjunto. No entanto, fora desta circunstância, as relações entre fornecedores e varejista seguem o padrão anteriormente descrito para as outras redes.

As redes estabelecem, então, acordos informais junto a seus fornecedores porque não têm necessidade de arcar com os custos que podem ser gerados com a formalização das transações. Na visão das redes o interesse maior é por parte dos fornecedores e estes cumprem seus papéis sem necessidade de acordos formais.

3.4.2 A cadeia produtiva de carnes e seus derivados e de leite e seus derivados na região e a cadeia de suprimentos das redes varejistas

Em se tratando de carnes e derivados, e, leite e derivados, as cadeias são muito semelhantes. Basicamente os contatos das redes varejistas se dão diretamente com representantes de vendas das indústrias de transformação desses produtos. Nessa cadeia não se tem a figura do atacadista, e, se mantêm as figuras dos agentes fornecedores de insumos e produtores. Tal cadeia pode ser observada na Figura 6.



- Membros da Cadeia de Suprimentos da Empresa Focal
- Empresa Focal

Ambiente Organizacional: Informação, Finanças, Firmas e Produtores.
 Ambiente Institucional: Cultura, Tradições e Costumes.

Figura 5 – Estrutura da cadeia de suprimentos de carnes e lácteos para as redes varejistas englobadas na pesquisa.

Os dados levantados junto aos produtores mostraram que aproximadamente 17,6% das Unidades de Produção Agrícolas (UPA's) contam com agroindústrias de produtos de origem animal, englobando, assim, carne e seus derivados, bem como, leite e seus derivados. Deve ficar claro que esses produtos contêm algum grau de processamento, realizado no interior das propriedades rurais, geralmente pelo produtor e/ou sua família, através de um processo artesanal de produção.

Nas entrevistas realizadas junto aos representantes do varejo na região, se detectou que os contatos são realizados basicamente junto a representantes de agroindústrias com sistema de inspeção federal ou estadual devido ao fato de que os produtores da região esbarram em algum tipo de certificação sanitária.

Os dados apresentados vão ao encontro de pesquisas anteriores (SILVA et. all. 2007^a, 2007^b) junto aos consumidores dos produtos processados regionalmente e de cunho artesanal. Estes dados apontam que 72,5% dos entrevistados consomem esse tipo de produto. Porém, apenas 10,0% desses consumidores conseguem comprar esses produtos em lojas de varejo formalizadas.

Portanto, aqui não serão apresentados dados relativos ao tipo e frequência de comercialização, nem aos produtos oferecidos, haja vista que se detectou que o principal empecilho de entrada desses produtos nas redes varejistas é a questão sanitária²⁵. Também cabe destacar que a produção de cárneos e lácteos acabam por ser incipiente na região, haja vista que apenas 7,4% das UPA's com agroindústria, têm produção exclusiva de produtos de origem animal com orientação comercial. Também em termos de cárneos e lácteos, se constatou que as seis redes estudadas não têm mecanismos de coordenação formais junto aos seus fornecedores. As justificativas foram iguais as dadas na questão referente aos hortigranjeiros, no sentido de que não têm necessidade de arcar com os custos que podem ser gerados com a formalização das transações. Na visão das redes o

²⁵ Os produtos estudados devem, no mínimo, ter inspeção municipal quando oriundos do mesmo município das redes. Em Santa Maria-RS, a manutenção do Serviço de Inspeção Municipal de produtos de origem animal – SIM, de acordo com legislação específica, é feita pela Secretaria de Município de Desenvolvimento Rural, dizendo respeito aos registros dos estabelecimentos que comercializam produtos dentro do município.

Em se tratando do Estado do Rio Grande do Sul, a Coordenadoria de Inspeção Sanitária de Produtos de Origem Animal – CISPOA -, órgão da Secretaria da Agricultura, Pecuária e Agronegócio do Rio Grande do Sul, é responsável pela inspeção de produtos de origem animal que são comercializados dentro do Estado.

No Serviço de Inspeção Federal (SIF) registram-se os estabelecimentos que comercializam produtos entre Estados e/ou para exportação. A responsabilidade do serviço é do Serviço de Inspeção Federal da Delegacia Federal do Ministério da Agricultura.

interesse maior é por parte dos fornecedores, e estes cumprem seus papéis sem necessidade de acordos formais.

Em geral, as redes selecionam seus fornecedores através do critério de qualidade de produto e melhor prestação de serviços de venda e pós-venda. Não existe a necessidade de acordos formais devido ao fato que desde a abertura das lojas os fornecedores fazem visitas periódicas trazendo novidades e/ou ofertas e produtos de interesse para as lojas componentes das redes.

3.4.3 Síntese

Nas cadeias estudadas, alguns agentes são comuns quanto a sua funcionalidade. São comuns as figuras dos fornecedores de insumos, produtores, as redes de varejo (empresas foco do estudo) e os consumidores finais. Porém, na cadeia dos hortigranjeiros aparece o agente atacadista, realizando as funções de concentração de produtos e logística de distribuição necessária às demandas das redes varejistas. Em termos de cárneos e lácteos, surge a figura do agente que representa as agroindústrias que, ao mesmo tempo em que representa o setor de beneficiamento/transformação junto ao varejo, também tem as características do atacado pela concentração de produtos e logística de distribuição. Em ambas cadeias, esses agentes se caracterizam por dinamizar o fluxo de produtos de acordo com as necessidades da rede e no menor prazo de tempo possível.

Tanto para hortigranjeiros como para cárneos e lácteos, as redes varejistas estão gerenciando suas cadeias de suprimentos de maneira informal no que diz respeito aos mecanismos de coordenação.

A viabilidade de mecanismos de coordenação por parte das redes seria via contratos, porém, duas explicações podem ser dadas na questão da falta de mecanismos de coordenação formalizados por parte das redes varejistas. A primeira é relativa aos hortigranjeiros, em que esta configuração não tem se mostrado atrativa para os atacadistas devido às incertezas relacionadas à produção deste tipo de produto e todos os encargos *ex-post* que certamente estariam estabelecidos nos contratos. Para cárneos e lácteos, também a composição de contratos entre varejo e agroindústrias não se mostrou viável. Porém, ao contrário da situação dos hortigranjeiros, não parece ser atrativa às redes varejistas dado que as mesmas terminam por utilizar seu maior poder de barganha junto ao setor agroindustrial

durante as negociações com os representantes comerciais, não ficando assim, engajada a compromissos com um único representante de agroindústria e podendo utilizar seu poder de barganha nas negociações bilaterais.

Tanto o atacado como os representantes de agroindústrias se caracterizam por oferecerem serviços de pós-venda, concentração de produtos, consolidação das marcas e capacidade de reposição, tornando assim, diferencial sua situação em relação aos produtores rurais. A diversificação de produtos (maior *mix* de produtos que cada representante pode negociar em uma transação) por parte dos representantes das agroindústrias e atacadistas faz com que se reduzam os custos de transação com estes agentes do ponto de vista das redes de varejo.

Em se tratando das redes de varejo, mesmo sendo de diferentes tamanhos e conformações, apresentam comportamentos semelhantes quanto à gestão de suas cadeias de suprimentos dos produtos estudados. Isso caracteriza o chamado isomorfismo mimético, ou seja, o padrão de comportamento estratégico definido pelas grandes redes termina por ser copiado pelas de menor porte, de sorte que a pesquisa permitiu identificar um perfil mais ou menos uniforme no processo de gestão da cadeia de suprimentos dos produtos analisados na região.

Isso se explica devido ao fato de que as líderes de mercado são as redes de maior porte. Às redes menores restam a possibilidade de seguir o padrão de negociação com fornecedores estabelecido e consolidado no mercado.

3.5 Possibilidades de inserção dos produtores da região nas redes varejistas – atualidade, perspectivas e ações

Uma primeira análise a ser feita é em torno dos locais e/ou para quem os produtores vendem sua produção. Tanto para hortigranjeiros como para derivados de carne e derivados de leite, formas tradicionais de comercialização têm grande participação. Essa situação se mostra contraditória com as tendências atuais. Vendas em feiras livres e na propriedade se apresentam com grande participação entre as UPA's que comercializam seus produtos, numa realidade em que a perda de participação de mercado desses formatos é uma realidade. Uma explicação para esse fato pode estar no fato da Quarta Colônia de Imigração Italiana – recorte geográfico abrangido na pesquisa – ser uma região turística e estar arraigada às tradições coloniais no estilo de vida dos habitantes, e, também ser uma região

turística próxima de um centro consumidor como Santa Maria, permitindo assim, o contínuo deslocamento de famílias até a região produtora.

Outra questão levantada foi relativa à frequência de vendas dos produtos. Especialmente para hortigranjeiros, a necessidade de entrega diária é crucial para uma boa relação com o comércio varejista. No entanto, a situação se mostra com alto índice de frequência de vendas semanal para produtos hortícolas. Esses fatos evidenciam uma falta de profissionalização e planejamento adequado de produção por parte dos produtores rurais na região.

Tal fato vai de encontro às necessidades apontadas pelas redes, haja vista que as seis redes estudadas apontaram o critério “regularidade de entrega” como sendo crucial na escolha de seus fornecedores. Esse critério foi o primeiro colocado em termos de necessidades para as redes, sendo um critério ganhador de pedido. Portanto, o produtor que quiser fazer parte como fornecedor de hortigranjeiro de uma rede de varejo, num primeiro instante, deve demonstrar que está apto a atender a essa exigência, já que é um critério ganhador de pedido.

Na visão dos produtores, os aspectos regionais em termos de critérios competitivos, são considerados como sendo um diferencial dos produtos produzidos na região. Porém, para o varejo sucursalista e de agrupamento de independentes, esse critério é considerado como menos importante, ou seja, em muito pouco ou nunca será explorado nos planos de vendas dessas redes.

Tal aspecto demonstra que os atributos regionais dos produtos, isoladamente, não os tornam aptos a venda nas redes, desmistificando um pouco a idéia de que os consumidores dão preferência para produtos locais.

A rede que é uma empresa de hipermercados (R3) considera os atributos regionais cruciais na escolha de seus fornecedores, bem como aspectos voltados à embalagem apropriada, durabilidade, aparência, cheiro, sabor, características nutricionais, tipo de produto, regularidade de entrega, rastreabilidade e processo produtivo, tornando praticamente impeditiva a entrada dos produtores da região em seu circuito de comercialização, dadas as necessidades para se enquadrarem neste conjunto de exigências. Essa rede atende às classes A, B e C de demanda.

Para carne e seus derivados, e leite e seus derivados, os cuidados por parte dos produtores devem ficar em torno dos critérios voltados à qualidade dos produtos para que sejam aceitos nas redes. Volume, diversificação e regularidade de oferta

ao longo do ano são considerados critérios ganhadores de pedido pela maioria das redes, de modo que sempre devem ser atendidos.

Outro aspecto a ser levado em conta é que mesmo com caráter artesanal de produção, os produtos vão concorrer com os industrializados. Portanto, a segmentação de mercado e a diversificação de produtos parecem ser problemas a serem superados pelos produtores.

Um primeiro passo a ser dado pelos produtores seria a estratégia de cooperação entre as propriedades para a adequação dos produtos às normas das redes, bem como a formação de uma agroindústria coletiva para atender às exigências do varejo. Fazer negociações, manter uma entrega regular, embalar para o transporte e fazer reposição de perdas em redes são aspectos que dificilmente conseguirão ser saciados por produtores de pequena escala individualmente.

Para hortigranjeiros, há problemas de natureza estrutural para que os produtores rurais consigam acessar os circuitos comerciais hoje estabelecidos na região central do Rio Grande do Sul.

Todas as redes entrevistadas consideram o critério “regularidade de entrega” como um impulsionador na escolha de seus fornecedores e na manutenção das relações de compra e venda entre os agentes. A falta de regularidade por parte dos produtores rurais e a necessidade dessa regularidade por parte dos agentes varejistas é um fator importante explicativo para a existência dos agentes atacadistas na região.

É notável a importância das dimensões *qualidade, flexibilidade e negociação*, haja vista que os cinco critérios mais importantes na consideração das redes, se enquadram nessas dimensões. Portanto, um fornecedor ideal para os padrões das redes varejistas tem que ofertar um produto de qualidade em todas suas dimensões, ser eficiente no atendimento das exigências das redes e possibilitar um padrão de negociação flexível com os representantes das redes.

Assim como para as agroindústrias, planos de produção que permitam a oferta de hortigranjeiros ao longo do ano são fundamentais para a inserção nas redes.

Dada à situação dos produtores, planos de associação ou cooperação no âmbito do setor produtivo podem viabilizar a inserção deste estrato de produção nos circuitos formais de comercialização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, a proposta foi a de descrever as redes varejistas de alimentos encontradas na região central do Rio Grande do Sul, mostrar a conformação das cadeias produtivas de hortigranjeiros, carnes e seus derivados e leite e seus derivados, mostrar como as redes de varejo estão gerenciando cadeias de suprimentos desses produtos e contrapor a realidade das necessidades encontradas junto às redes varejistas às condições encontradas de produção e comercialização dos produtos estudados junto ao setor produtivo, que, no caso do estudo, é representado pelos produtores rurais da região central do Rio Grande do Sul.

As redes varejistas se mostraram em diferentes conformações, sendo duas delas classificadas como sucursalistas, uma rede de hipermercados e três redes formadas por agrupamentos de independentes. Mesmo com conformações diferenciadas as redes apresentaram, no geral, uma forma muito semelhante de análise dos critérios competitivos analisados.

O comportamento das redes em relação aos seus fornecedores prioriza os critérios englobados pelas dimensões Flexibilidade, Qualidade e Negociação, ou seja, para as redes alcançarem um nível de excelência nas transações com os fornecedores dos produtos analisados, essas três dimensões devem ser contempladas nos padrões mínimos determinados pelas redes.

Ainda em relação ao varejo da região central do Rio Grande do Sul, se observou a tendência de supremacia do varejo (como em todo o mundo) devido ao fato do contato direto com o consumidor final. Esse panorama pode ser evidenciado pela “comodidade” que as redes encontram nos contatos com seus fornecedores, haja vista que não precisam de mecanismos de coordenação formalizados com seus fornecedores.

As possibilidades de mecanismos de coordenação formalizados detectadas seriam via contratos. Porém, em termos de hortigranjeiros se inviabilizaria com a justificativa das salvaguardas serem de alto risco para os atacadistas, dadas as incertezas da produção agrícola. Em se tratando de cárneos e lácteos, também se avaliou a possibilidade de formalização de acordos via contratos. Porém, nesse caso o desinteresse existe por parte das redes varejistas, já que isso implicaria numa gama menor de fornecedores, menos poder de barganha e um *mix* restrito de

produtos nas lojas. Em suma, mesmo uma formalização nas relações entre varejo – atacado e varejo – representantes de agroindústrias, a tendência seria do aumento dos custos de transação entre esses elos.

As cadeias produtivas dos itens analisados são relativamente curtas, bem como a cadeia de suprimentos das redes varejistas. Em termos de hortigranjeiros se constatou a presença de fornecedores de insumos, produtor rural, atacado, varejo e consumidor final. Em termos de cárneos e lácteos se constatou os agentes fornecedores de insumos, produtor, representante de agroindústria, varejo e consumidor final.

No caso dos hortigranjeiros, deve-se um destaque aos agentes atacadistas, e aos representantes de agroindústrias, no caso de carne e seus derivados e leite e seus derivados. Esse destaque decorre do fato desses agentes anteverem as tendências do consumidor final, fazendo com que estejam um passo a frente dos outros agentes no que diz respeito ao atendimento das necessidades das redes varejistas.

A presença do isomorfismo mimético entre as redes não prejudica as ações de nenhuma delas. A explicação está nas diferentes conformações das redes e no público-alvo de cada uma. Como a cidade de Santa Maria – RS é uma cidade com aproximadamente duzentos e oitenta mil habitantes, as redes já se distribuem estrategicamente pela periferia ou em locais mais centrais em busca de seu consumidor específico, e, mesmo com as práticas gerenciais e o relacionamento com seus fornecedores sendo semelhante, cada uma das redes varejistas consegue manter suas atividades de forma autônoma.

Esse isomorfismo entre as redes não é incomum, já que as cadeias estão cada vez mais seguindo as tendências sinalizadas pelo consumidor final, fazendo assim, com que as práticas gerenciais e comerciais das redes convirjam para lojas com *layout* moderno e com uma expressiva gama de produtos a serem oferecidos em cada uma das lojas componentes. Os mercados tradicionais (feiras livres, mini-mercados, mercearias, padarias, etc.) da região analisada, e que são os principais locais de comercialização dos itens estudados e produzidos na região, ainda não seguem a tendência de modernização e oferecimento de produtos e serviços que atendam às necessidades do consumidor contemporâneo, dado o contexto em que estão inseridos. Esse panorama, então, contribui ainda mais para o poderio das redes varejistas e aumenta a distancia entre os elos produtor - varejo.

Além da preferência pelos mercados tradicionais, o fator local de produção é apontado como um diferencial por parte do setor produtivo. Porém, para o elo de distribuição dos produtos, tal fator é um aspecto menos importante, ou seja, é um critério que, pelo menos no médio prazo, em pouco será relevante para as redes de varejo.

A inserção por parte dos produtores nos circuitos formais de comercialização depende, então, de uma maior profissionalização. Essa profissionalização precisa ir ao encontro das dimensões Flexibilidade, Qualidade e Negociação. Esses produtores devem buscar uma adaptação nesse sentido para tentarem antecipar as tendências que o varejo capta, e que os elos atacadistas e representantes das agroindústrias estão conseguindo antever.

Essa profissionalização por parte do setor produtivo deve atender não só às questões de uma produção planejada e eficiente de tal forma a garantir uma oferta regular de produtos. A profissionalização deve atentar para diferentes padrões de embalagem – o consumo moderno precisa de praticidade e cada vez mais as pessoas estão morando sozinhas e com um ritmo mais intenso de vida -, conseguir fornecer o maior número de informações nos rótulos dos produtos, ter uma logística e transporte adequado dos produtos para evitar perdas e estar aptos a repor e atender a pedidos urgentes.

Nesse contexto cabe citar PINAZZA E ALIMANDRO (1999) quando dizem que “no mercado competitivo do sistema de alimentos e fibras, as cadeias operam sob os conceitos gerenciais da produtividade e qualidade, onde em cada elo a relação cliente – fornecedor busca o nível de excelência. A lei de Liebig é o paradigma: todas as tabuinhas (os elos) do barril (a cadeia) devem estar no nível mais alto para que a água seja armazenada no limite máximo. A força da cadeia é dada pelo elo mais fraco, que deve ser trabalhado e corrigido. O ciclo é contínuo”.

O produtor da região deve compreender que está compondo o elo mais fraco da cadeia e que mudanças devem ser previstas para que consigam inserir uma produção de alto valor agregado – como é o caso dos hortigranjeiros, derivados de carne e derivados de leite.

O elo produtivo das cadeias analisadas precisa sanar as dificuldades estruturais para o acesso às redes varejistas. Aspectos como planejamento de longo prazo para atender à demanda, *mix* de produtos, volume de produção, logística de entrega e reposição e serviços de pós-venda, são aspectos que dificultam o acesso

dos produtores rurais aos circuitos de comercialização formais. Os atacadistas tem sido o elo intermediário entre o setor produtivo e o varejista arcando com os custos de transação de organizar o sistema produtivo.

Pode-se colocar, então, que talvez seja necessário um avançar além do mencionado como uma profissionalização do setor produtivo no sentido mais amplo possível. As dificuldades oriundas de tal reestruturação podem ser amenizadas com processos de organização coletiva para que os produtores rurais de pequena escala criem seus próprios circuitos de comercialização.

Por fim, pode-se sugerir que os elos atacadistas e representantes de agroindústrias são passíveis de uma análise mais aprofundada em estudos posteriores. As informações aqui apresentadas foram obtidas via varejo, as dificuldades de acessar as informações desses elos se deram pelo tempo limitado da pesquisa e devido ao fato da pouca receptividade desses agentes. Em termos de setor produtivo, pode-se programar uma agenda de pesquisas que privilegie um aprofundamento das questões relativas às percepções desses agentes quanto ao seu produto em relação aos que estão se inserindo nas redes, bem como levantar a receptividade dos produtores quanto a ações coletivas ou de mudança estrutural para que atendam às necessidades do varejo de alimentos.

Este foi um estudo de casos múltiplos acerca de uma problemática que está longe de ser considerada como suficientemente estudada, porém, um passo já foi dado – e com algumas limitações, como já dito -, mas também com vários acertos no sentido de se traçar um panorama de comercialização de uma cadeia produtiva importante regionalmente e de se conseguir desvendar algumas das questões relativas aos agentes componentes dessas cadeias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCÂNTARA, R. L. C **A gestão estratégica dos canais de distribuição**: um exame da evolução e do atual estágio do relacionamento entre o atacado de entrega e a indústria. Tese de doutorado, EAESP / Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1997.
- ALVES, M. A. Uma boa festa, mas ninguém apareceu: resistência à nova qualificação legal do terceiro setor brasileiro. **Integração: revista eletrônica do terceiro setor FGV/EAESP**. Ano VI - Nº 22 – Jan. 2003. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano6/01/administrando.htm>> Acessado em: 02 out. 2007.
- ARBAGE, A.P. **Economia Rural**: Conceitos básicos e aplicações. Ed. Argos. Chapecó – SC, 2003.
- ARBAGE, A.P. **Custos de Transação e seu Impacto na Formação e Gestão de Cadeia de Suprimentos**: Estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. Porto Alegre – RS, Tese de Doutorado, PPGA – UFRGS, 2004.
- AZEVEDO, P. F. **Nova Economia Institucional**: Referencial geral e aplicações para a agricultura. *Agric.:*São Paulo – SP. 47 (1): 33-52, 2000.
- BATALHA, M. O. DA SILVA, A. L. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (COORD.) **Gestão Agroindustrial** 3ªed. Ed. Atlas. São Paulo – SP, 2007.
- BATALHA, M. O. **Supply Chain Management em Cadeias Agroindustriais**: Discussões a Cerca das Aplicações no Setor Lácteo Brasileiro. Anais do II Workshop Brasileiro de Gestão de Cadeias de Suprimentos – PENSA/FEA/USP – Ribeirão Preto, SP. 1999.

- BOISIER, S. Em Busca do Esquivo Desenvolvimento Regional: Entre a caixa-preta e o projeto político. In: **Planejamento e Políticas Públicas** Nº. 13 - JUN. DE 1996. p. 112-143. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp13/boisier.pdf>> Acessado em: 06 mar. 2007.
- BRESSAN, F. **O Método do Estudo de Caso** In: Administração on line Nº01, v.01, jan/fev/mar. 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm> Acessado em: 14 mar. 2007.
- BUARQUE, S. C. **Metodologia de Planejamento do Desenvolvimento Local e Municipal Sustentável**. Brasília, 1999. (Material para orientação técnica – INCRA/IICA).
- CASTRO, A. M. G. LIMA, S. M. V. CRISTO, C. M. P. N. **Cadeia Produtiva: Marco Conceitual para Apoiar a Prospecção Tecnológica**. XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador – BA, 2002.
- CASTRO, A. M. G. **Cadeia Produtiva e Prospecção Tecnológica como Ferramentas para a Gestão da Competitividade** Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndustria_2_01.pdf> Acessado em: 22 Jan. 2007.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços**. Trad. Francisco Roque Monteiro Leite. 2ªed. Ed. Pioneira. São Paulo, SP, 1999.
- CONTADOR, J. C. Campos da Competição. **Revista de Administração da USP**, São Paulo-SP, v.30, n.1, p.32-45, jan-mar. 1995^a.
- CONTADOR, J. C. Armas da Competição. **Revista de Administração da USP**, São Paulo-SP, v.30, n.2, p.60-64, abr-jun. 1995^b.

- CONTADOR, J. C. CONTADOR, J. L. CARVALHO, M. F. H. MEIRELES, M. **Modelo de Campos e Armas da Competição**. In: Anais do X Simpósio de Engenharia de Produção UNESP, 2003. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaoestrategicaeornanizacional/arq05.PDF>> Acessado em: 06 nov. 2007.
- COOPER, M. C. LAMBERT, D. M. **Issues in Supply Chain Management**. Industrial Marketing Management, v.29, p. 65-83, 2000.
- DAVIS, J.H.; GOLDBERG, R.A. **A concept of agribusiness**. Division of research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1957.
- DA SILVA, J. G. **A Nova Dinâmica da Agricultura Brasileira**. Instituto de Economia/UNICAMP, Ed. UNICAMP, Campinas – SP, 1996.
- DA SILVA, C. R. L. FLEURY, P. F. **Avaliação da Organização Logística em Empresas da Cadeia de Suprimento de Alimentos: Indústria e Comércio**. RAC, v. 4, n. 1, Jan./Abr. p.47-67. 2000
- FARINA, E. M. M. Q. AZEVEDO, P. F. SAES, M. S. M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações** Ed. Singular . São Paulo – SP, 1997.
- FARINA, E. M. M. Q. ZYLBERSZTAJN, D. **Organização das Cadeias Agroindustriais de Alimentos**. In: Encontro Nacional de Economia, Campos do Jordão, 1992.
- GARVIN, D. A. Competing on the eight dimensions of quality. **Harvard Business Review**, p. 101-109, Nov-Dec. 1987
- GOLDBERG, R.A. **Agribusiness coordination** - A systems approach to the wheat, soybean and Florida orange economies. Division of research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1968.
- HOFFMANN, R. ENGLER, J. J. C. SERRANO, O. THAME, A. C. M. NEVES, E. M. **Administração da Empresa Agrícola** 3ªed. Ed. Pioneira. São Paulo – SP, 1981.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Orçamento Familiar 2002-2003 (POF2002-2003)**. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2002aquisicao/defaulttab.shtm>> Acessado em: 25 jul. de 2007.

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

KLIPPEL, M. ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. PAIVA, E. L. Estratégia de produção em empresas com linhas de produtos diferenciadas: um estudo de caso em uma empresa rodoviária **Gestão & Produção** vol.12 no. 3 São Carlos Sept./Dec. 2005. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104530X2005000300011>

Acessado em: 01 nov. 2007.

KOHL, V. K. **As Ênfases Estratégicas de Empresas Agroalimentares**: Estudo de casos na região de Pelotas-RS. Porto Alegre – RS, Tese de Doutorado, PPGA – UFRGS, 2004.

LOPES, M. R. As Negociações Comerciais e o Setor do Agribusiness In: PINAZZA, L. A. ALIMANDRO, R. (Org.) **Reestruturação no Agribusiness Brasileiro**: Agronegócios no terceiro milênio. Ed. abag / Agroanalysis / FGV. Rio de Janeiro – RJ, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. GONÇALVES, S. A. Nota Técnica: A Teoria Institucional. In: CLEGG, S. R. HARDY, C. NORD, W. R. (ORG.) CALDAS, M. FACHIN, R. FISCHER, T. (ORG. versão brasileira) **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelo de análise e novas questões em estudos organizacionais. Vol1. Ed. Atlas. São Paulo – SP, 1998.

MALUF, R. S. **Consumo de Alimentos no Brasil: traços gerais e ações públicas locais de segurança alimentar**. CPDA/UFRRJ, 1999. Disponível em: <http://polis.org.br/obras/arquivo_171.pdf> Acessado em: 23 Jun.2007.

- MARCHESINI, M. P. M. BATALHA, M. O. ALCÂNTARA, R. L. C. **O ECR (*Efficient Consumer Response*) no Contexto do Processo de Reestruturação do Atacado.** In: X SIMPEP (Simpósio de Engenharia de Produção) - UNESP – Bauru – SP, nov. 2003.
- MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica** 5ªed. Ed. Atlas. São Paulo – SP, 2003.
- MÉNARD, C. **Une Nouvelle Approche de L’agro-alimentaire:** L’économie neo-institutionnelle. *Économie Rurale*, p.186-196, Janvier – Avril, 2000.
- NEUMANN, P. S. O Processo de Diferenciação Econômica do Espaço Rural e dos Agricultores na Região Central do RS. In: Froehlich, J. M.; DIESEL, V. (Org.) **Espaço Rural e Desenvolvimento Regional** - Estudos a partir da região central do RS. Ed. UNIJUÍ, Ijuí - RS, 2004.
- NEUMANN, P. S. LOCH, C. Legislação Ambiental, Desenvolvimento Rural e Práticas Agrícolas. In: Froehlich, J. M.; DIESEL, V. (Org.) **Espaço Rural e Desenvolvimento Regional** - Estudos a partir da região central do RS. Ed. UNIJUÍ, Ijuí - RS, 2004.
- NEUMANN, P. S. SOUZA, R. S. (Coord.) **Relatório Final de Pesquisa:** “Diagnóstico e Cadastro das Unidades de Produção de Hortigranjeiros e de Produtos Coloniais da Microrregião da Quarta Colônia e Estudo Regional de Mercado na Região Central do Estado” FAPERGS/UFSM. Santa Maria – RS, 2006.
- NEVES, M. F. CHADDAD, F. R. LAZZARINI, S. G. **Alimentos:** Novos tempos e conceitos na gestão de negócios. Ed. Pioneira, São Paulo – SP, 2000.
- NEVES, M. F. CHADDAD, F. R. LAZZARINI, S. G. **Gestão de Negócios em Alimentos** Ed. Thomson, São Paulo – SP, 2001.
- NEVES, M. F. (COORD.) **Agronegócios & Desenvolvimento Sustentável** – Uma agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bioenergia. Ed. Atlas, São Paulo – SP, 2007.

- NICKEL, D. C. **Estratégias Organizacionais, Processo Seletivo e Integração Normativa:** Estudo de caso na Indústria automobilística. Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.2, p.37-52, maio/ago. 2001. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n2/estrategias_organizacionais.pdf> Acessado em: 01 Fev. 2007.
- OLIVEIRA, E.R. RIBEIRO, E.M. Indústria rural, agricultura familiar e desenvolvimento local: o caso da produção de cachaça artesanal em salinas – Minas Gerais. In: Seminário sobre Economia Mineira, 10. 2002, Belo Horizonte, 2002. **Anais...** UFMG, 2002. Disponível em: <http://ideas.repec.org/s/cdp/diam02.html>> Acessado em: 15 Dez. 2006.
- PASSOLONGO, C. ICHIKAWA, E. Y. REIS, L. G. Contribuições da Teoria Institucional para os Estudos Organizacionais: o caso da universidade estadual de Londrina. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 1, p. 19-26, janeiro/março 2004. Disponível em: <http://campeche.inf.furb.br/siic/rn/ed_ant.php?cd=1> Acessado em: 01 set. 2007.
- PEREIRA, J. L. V. TOLEDO, G. L. **Serviço ao Cliente no Processo Logístico do Elo Indústria – Varejo:** Um estudo em uma empresa de laticínios refrigerados. Rev. FAE, Curitiba, v.9, n.1, p-51 – 70, jan./jun. 2006.
- PINAZZA, L. A. ALIMANDRO, R. (Org.) **Reestruturação no Agribusiness Brasileiro:** Agronegócios no terceiro milênio. Ed. abag / Agroanalysis / FGV. Rio de Janeiro – RJ, 1999.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. 18ª ed. Ed. Campus. Rio de Janeiro – RJ, 1986.
- RIPPEL, R. DE LIMA, J. F. Encadeamentos Produtivos e Desenvolvimento Regional no Município de Toledo (PR): O caso da sadia-frigobrás e das indústrias comunitárias.

In: FILHO, F. C. SHIKIDA, P. F. A. **Agronegócio e Desenvolvimento Regional** Ed. Edunioeste. Cascavel – PR, 1999.

RODRIGUES, R. Prefácio In: PINAZZA, L. A. ALIMANDRO, R. (Org.) **Reestruturação no Agribusiness Brasileiro**: Agronegócios no terceiro milênio. Ed. abag / Agroanalysis / FGV. Rio de Janeiro – RJ, 1999.

ROSSETTO, C. R. ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE electron**. vol.4 no.1 São Paulo Jan./June 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100010 Acessado em: 02 Dez. 2007.

SAAB, W. G. L. GIMENEZ, L. C. P. **Aspectos Atuais do Varejo de Alimentos no Mundo e no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 11, p. 101-122, mar. 2000.

SESSO FILHO, U. A. **O Setor Supermercadista no Brasil nos Anos 1990**. Piracicaba – SP, Tese de Doutorado, ESALQ/USP, 2003.

SHETH, J. N. MITTAL, B. NEWMAN, B. I. **Comportamento do Cliente** – indo além do comportamento do consumidor. Tradução: ESTEVES, L. M. R. Ed. Atlas. São Paulo-SP, 2001.

SILVA, A da. ARBAGE, A. P. BAUMHARDT, E. LISBOA, R. S. SOUZA, R. S. Comportamento de Compra dos Consumidores de Produtos Coloniais na Região Central do Rio Grande do Sul In: **Anais do XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Londrina-PR, 2007^a.

SILVA, A da. ARBAGE, A. P. BAUMHARDT, E. LISBOA, R. S. SOUZA, R. S. O Panorama do Consumo de Produtos Coloniais na Região Central do Rio Grande do Sul. In: Anais da 5^a Jornada de Pós-Graduação e Pesquisa. **Revista CONGREGA URCAMP** v.03, n.03, nov. 2007. Caçapava do Sul - RS, 2007^b.

- SILVA, A da. ARBAGE, A. P. BAUMHARDT, E. CORAZZA, C. LISBOA, R. S. SOUZA, R. S. Comportamento de Compra dos Consumidores de Frutas, Verduras e Legumes (FVL) na Região Central do Rio Grande do Sul In: **Anais do XLIV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Fortaleza - CE, 2006.
- SILVEIRA, P.R.C. da; ZIMERMANN, S. A Qualidade em circuitos regionais de produção de alimentos numa perspectiva de segurança alimentar. In: Froehlich, J. M.; DIESEL, V. (Org.) **Espaço Rural e Desenvolvimento Regional** - estudos a partir da região central do RS, Ijuí-RS, Ed. UNIJUÍ, 2004.
- SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. Ed. ATLAS. São Paulo – SP, 1993.
- SLACK, N. CHAMBERS, S. JOHNSTON, R. **Administração da Produção** Trad. Maria Teresa Corrêa de Oliveira e Fábio Alher. 2ª ed. Ed. ATLAS. São Paulo – SP, 2002.
- SPROESSER, R. L. Gestão Estratégica do Comércio Varejista de Alimentos In: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão Agroindustrial** Ed.ATLAS. São Paulo – SP, 1997.
- TALAMINI, E. PEDROZO, E. A. **Matriz do Tipo Insumo-Produto (MIP) De uma Propriedade Rural Derivada do Estudo de Filière**. Teoria e Evidência Econômica, UPF, Passo Fundo - RS, v.12, n.22, maio 2004.
- TANAKA, O. Y. MELO, C. **Avaliação de Programas de Saúde do Adolescente- um modo de fazer** São Paulo : Edusp, 2001. Disponível em: <<http://www.adolesc.br/bvs/adolesc/P/textocompleto/adolescente/capitulo/cap03.htm>> Acessado em: 01 out. 2006.
- TAN, K. C. **A Framework of Supply Chain Management Literature**. European Journal of Purchasing & Supply Management 7, p. 39 – 48, 2001.

- TEIXEIRA, F. Estruturas de mercado e competitividade industrial: Breve referencial teórico. **Bahia Análise & Dados** Salvador-BA, v.14, n.04, p.745 - 754, mar. 2005.
- ZUFFO, P. K. JUNIOR, T. W. *Suplly Chain Management*. **Revista de Administração de Empresas**, v.38, n.03, p.55-63, jul.-set. 1998.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso** – Planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. 3ªed. Ed. Bookman. Porto Alegre – RS, 2005.
- ZACARELLI, S. B. **Administração Estratégica da Produção** Ed. Atlas. São Paulo – SP, 1990.
- ZYLBERSZTAJN, D. Ensino, Pesquisa e Consultoria nos Agronegócios: As múltiplas linguagens do profissional dos agronegócios. In: PINAZZA, L. A. ALIMANDRO, R. (Org.) **Reestruturação no Agribusiness Brasileiro**: Agronegócios no terceiro milênio. Ed. abag / Agroanalysis / FGV. Rio de Janeiro – RJ, 1999.
- ZYLBERSZTAJN, D. NEVES, M. F. NEVES, E. M. **Agronegócio no Brasil** Ed. Saraiva. São Paulo – SP, 2005.
- ZYLBERSZTAJN, D. NEVES, M. F (ORG). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. 3ªed. Ed. Thomson. São Paulo - SP, 2005.

ANEXO 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO ESTUDO



Senhor Entrevistado.

Esta pesquisa integra a dissertação de Mestrado, que está sendo realizada junto ao Curso de Pós-Graduação em Extensão Rural (CPGExR), na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Este estudo se realiza na linha de pesquisa “dinâmicas econômicas e organizacionais na agricultura”, cuja linha de investigação visa analisar as principais decisões ligadas à área de suprimentos das redes de varejo. Esta pesquisa está vinculada ao Núcleo de Estudos e Pesquisas em Economia Agroindustrial (NEPEA), inserido nas instituições já referidas.

Este trabalho busca avaliar os critérios competitivos que são mais valorizados pela rede de distribuição (supermercadista) e como as redes coordenam estas transações; analisar como os produtores rurais estudados focalizam seus recursos e capacitações, para que a sua produção de hortigranjeiros e outros produtos perecíveis (Carne e derivados, leite e derivados) se tornem uma fonte de renda sustentável.

A relevância teórica deste estudo está na contribuição para o entendimento das estratégias estabelecidas para a gestão da cadeia de suprimentos de redes de pequeno, médio e grande varejo na região central do Rio Grande do Sul, como forma de subsidiar ações de natureza institucional visando à inserção competitiva de produtores rurais da referida região.

Com relação à relevância prática, pode-se incluir o conhecimento mais preciso do ambiente competitivo, como as exigências e tendências dos seus principais clientes, por parte dos produtores. Além disso, os seus resultados podem permitir uma reflexão ampliada das redes de varejo, tendo em vista uma possível resposta do panorama em que se encontram os produtores rurais e suas possibilidades de inserção no comércio varejista de alimentos.

Para evitar qualquer tipo de constrangimento, o nome da empresa, assim como as respostas dos questionários em anexo, serão estritamente confidenciais. Todas as empresas que participarem desse estudo, terão acesso às informações, análises e conclusões do trabalho.

Pela sua importância dentro do conjunto das organizações, a contribuição dessa empresa é imprescindível para ampliar as informações que permitirão uma análise mais consistente da realidade do setor.

Assim sendo, antecipadamente agradeço a Vossa participação.

Atenciosamente

Eng^o Agr^o. Alexandre da Silva
Mestrando PPGExR/UFSM

Orientador do Projeto: Prof. Dr. Alessandro Arbage
F: (55) 3220-8085/ aparbage@smail.ufsm.br

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS REDES VAREJISTAS

Recomendações para o preenchimento do questionário:

Pedimos aos responsáveis pelo preenchimento dos questionários, que após assinalar as questões estruturadas sobre os critérios analisados, façam uma breve apreciação acerca desse item e como vêm a situação que enfrentam e que mecanismos suas redes adotam para coordenar estes critérios relacionados ao suprimento de hortigranjeiros, carnes e derivados e leite e seus derivados.

Caso haja dúvidas para as respostas, basta envia-las ao e-mail as.agro@mail.ufsm.br.

QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS REDES DE VAREJO

No momento da compra de HORTIGRANJEIROS, para a venda em seu varejo, qual o nível de importância atribuído aos seguintes aspectos:

QUALIDADE

1. O fato dos produtos serem oferecidos em *embalagem apropriada* na hora da compra é considerado como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

2. A *durabilidade* dos produtos é considerada como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

3. A *aparência* dos produtos é considerada como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

4. O *cheiro* dos produtos na hora da compra é considerado como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

5. O *sabor* dos produtos no momento da compra é considerado como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

6. As *características nutricionais* dos produtos são consideradas como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

7. O *tipo de produto* (orgânico, agroecológico, hidropônico, convencional, etc.) é considerado como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

FLEXIBILIDADE

8. A *regularidade de entrega* dos produtos é avaliada como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

9. O *Mix de produtos* oferecidos é considerado no momento da compra como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

10. A *flexibilidade de volume* (ΔQ de compra) é avaliada no momento da compra como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

11. A *flexibilidade de entrega* (Δ horário, Δ prazo de entrega – tempo de resposta ao pedido) é vista como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

12. A *agilidade na reposição de produtos* é analisada no momento da compra com sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

13. A facilidade de entrega é analisada no momento da compra como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

ORIGEM

14. Os produtos serem de uma *região de produção específica* é avaliado no momento da compra como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

15. A *distância da região produtora* é avaliada no momento da compra como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.

- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

NEGOCIAÇÃO

16. O *preço* dos produtos no momento da compra é analisado como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

17. O *prazo de pagamento* é visto como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

18. A *reposição de perdas* dos produtos após a compra é vista como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

PROCESSO PRODUTIVO

19. A *rastreabilidade dos produtos* é encarada como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

20. As *características do processo de produção* (Produtos orgânicos, hidropônicos, agroecológicos, convencionais, etc.) são avaliadas no momento da compra como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

21. A Rede tem algum mecanismo de coordenação (contratos, acordos formais, acordos....) com seu fornecedores de hortigranjeiros? Como a Rede faz essas compras e como coordena essas transações?

No momento da compra de CARNES E DERIVADOS para a venda em seu varejo, qual o nível de importância atribuído aos seguintes aspectos:

QUALIDADE

1. O fato dos produtos serem oferecidos em *embalagem apropriada* na hora da compra é considerado como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

2. A *durabilidade* dos produtos é considerada como sendo:

- (6) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (1) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (2) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (3) Raramente é considerado no momento da compra.
- (4) Nunca é considerado no momento da compra.

3. A *aparência* dos produtos é considerada como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

4. O *cheiro* dos produtos na hora da compra é considerado como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

5. O *sabor* dos produtos no momento da compra é considerado como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.

- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

6. As *características nutricionais* dos produtos são consideradas como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

7. O *tipo de produto* (orgânico, agroecológico, hidropônico, convencional, etc.) é considerado como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

FLEXIBILIDADE

8. A *regularidade de entrega* dos produtos é avaliada como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

9. O *Mix de produtos* oferecidos é considerado no momento da compra como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

10. A *flexibilidade de volume* (ΔQ de compra) é avaliada no momento da compra como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

11. A *flexibilidade de entrega* (Δ horário, Δ prazo de entrega – tempo de resposta ao pedido) é vista como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

12. A *agilidade na reposição de produtos* é analisada no momento da compra com sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

13. A facilidade de entrega é analisada no momento da compra como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

ORIGEM

14. Os produtos serem de uma *região de produção específica* é avaliado no momento da compra como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

15. A *distância da região produtora* é avaliada no momento da compra como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

NEGOCIAÇÃO

16. O *preço dos produtos* no momento da compra é analisado como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.

- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

17. O *prazo de pagamento* é visto como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

18. A *reposição de perdas* dos produtos após a compra é vista como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

PROCESSO PRODUTIVO

19. A *rastreabilidade dos produtos* é encarada como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

20. As *características do processo de produção* (Produtos orgânicos, hidropônicos, agroecológicos, convencionais, etc.) são avaliadas no momento da compra como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

21. A Rede tem algum mecanismo de coordenação (contratos, acordos formais, acordos....) com seus fornecedores de Carne e derivados? Como a Rede faz essas compras e como coordena essas transações?

No momento da compra de LÁCTEOS E DERIVADOS; para a venda em seu varejo, qual o nível de importância atribuído aos seguintes aspectos:

QUALIDADE

1. O fato dos produtos serem oferecidos em *embalagem apropriada* na hora da compra é considerado como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

2. A *durabilidade* dos produtos é considerada como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

3. A *aparência* dos produtos é considerada como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

4. O *cheiro* dos produtos na hora da compra é considerado como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

5. O *sabor* dos produtos no momento da compra é considerado como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

6. As *características nutricionais* dos produtos são consideradas como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

7. O *tipo de produto* (orgânico, agroecológico, hidropônico, convencional, etc.) é considerado como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.

- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

FLEXIBILIDADE

8. A *regularidade de entrega* dos produtos é avaliada como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

9. O *Mix de produtos* oferecidos é considerado no momento da compra como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

10. A *flexibilidade de volume* (ΔQ de compra) é avaliada no momento da compra como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

11. A *flexibilidade de entrega* (Δ horário, Δ prazo de entrega – tempo de resposta ao pedido) é vista como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

12. A *agilidade na reposição de produtos* é analisada no momento da compra com sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

13. A facilidade de entrega é analisada no momento da compra como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

ORIGEM

14. Os produtos serem de uma *região de produção específica* é avaliado no momento da compra como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

15. A *distância da região produtora* é avaliada no momento da compra como sendo:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

NEGOCIAÇÃO

16. O *preço* dos produtos no momento da compra é analisado como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

17. O *prazo de pagamento* é visto como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

18. A *reposição de perdas* dos produtos após a compra é vista como:

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.

- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

PROCESSO PRODUTIVO

19. *A rastreabilidade dos produtos é encarada como:*

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

20. *As características do processo de produção (Produtos orgânicos, hidropônicos, agroecológicos, convencionais, etc.) são avaliadas no momento da compra como:*

- (1) Uma vantagem crucial para a compra desse produto.
- (2) Uma vantagem importante para a compra desse produto.
- (3) Precisa estar dentro de um bom padrão para que a compra seja efetuada.
- (4) Raramente é considerado no momento da compra.
- (5) Nunca é considerado no momento da compra.

21. **A Rede tem algum mecanismo de coordenação (contratos, acordos formais, acordos....) com seu fornecedores de Lácteos e derivados? Como a Rede faz essas compras e como coordena essas transações?**

NOME DO ENTREVISTADO: _____
CARGO NA EMPRESA: _____
EMPRESA REPRESENTADA: _____
DATA: _____