

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI

MÁRIO WANDERLEY MOREIRA COSTA

AS TRANSAÇÕES ENTRE SUPERMERCADOS E SEUS FORNECEDORES DE
FRUTAS, LEGUMES E VERDURAS

São Bernardo do Campo

2009

MÁRIO WANDERLEY MOREIRA COSTA

**AS TRANSAÇÕES ENTRE SUPERMERCADOS E SEUS FORNECEDORES DE
FRUTAS, LEGUMES E VERDURAS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro
Universitário da FEI, para obtenção do título de
Mestre em Engenharia Mecânica, Área de
Concentração Produção, orientado pela Prof^a. Dr^a.
Roberta de Castro Souza.

São Bernardo do Campo

2009

Costa, Mário Wanderley Moreira

As transações entre supermercados e seus fornecedores de frutas, legumes e verduras / Mário Wanderley Moreira Costa. São Bernardo do Campo, 2009.

88 f. : il.

Dissertação - Centro Universitário da FEI

Orientadora: Profa. Dra. Roberta de Castro Souza

1. Supermercado. 2. Custo de transação. 3. Varejo. I. Souza, Roberta de Castro, orient. II. Título.

CDU 381.5



Centro Universitário da FEI

APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO ATA DA BANCA JULGADORA

PGE- 10

Programa de Mestrado de Engenharia Mecânica

Aluno: Mário Wanderley Moreira Costa

Matrícula: 2071348

Título do Trabalho: As transações entre supermercados e seus fornecedores de frutas, legumes e verduras.

Área de Concentração: Produção

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Roberta de Castro Souza

Data da realização da prova: 26 / outubro / 2009

A Banca Julgadora abaixo-assinada, atribuiu ao candidato o seguinte:

APROVADO

REPROVADO

São Bernardo do Campo, 26 / 10 / 2009.

MEMBROS DA BANCA JULGADORA

Prof^ª. Dr^ª. Roberta de Castro Souza

Ass.: Roberta de Castro Souza

Prof^ª. Dr^ª. Gabriela Scur

Ass.: Gabriela Scur

Prof. Dr. José Geraldo Vidal Vieira

Ass.: JGV

VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO

**ENDOSSO DO ORIENTADOR APÓS A INCLUSÃO DAS
RECOMENDAÇÕES DA BANCA EXAMINADORA**

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

Agenor de Toledo Fleury
Prof. Dr. Agenor de Toledo Fleury

Dedico este trabalho a minha orientadora que me incentivou e apoiou a enfrentar novos desafios, aos meus pais, Deocleciano e Iolanda (in memoriam) e a minha família, esposa e filhos.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, por permitir e me iluminar para a realização de mais este projeto da minha vida.

A minha esposa Valderez, e aos meus filhos, Vanessa, Vivian e Diego pela paciência e compreensão e, principalmente, pelo apoio para a realização de mais esse desafio.

A orientadora Roberta, pela dedicação, me estimulando e apoiando sempre, sem o seu entusiasmo e orientação esse trabalho seria impossível.

Aos professores Alexandre Massote e José Nicodemos, que me incentivaram a tornar possível a realização desse meu sonho.

Aos professores da minha banca de qualificação, Prof.^a Gabriela Scur e o Prof. José Geraldo, pelas sugestões e contribuições dadas.

Aos supermercados, cooperativa e fornecedores, que autorizaram as minhas pesquisas para a elaboração do estudo de caso, bem como aos profissionais dessas empresas, que despenderam tempo e atenção nas entrevistas realizadas.

Às bibliotecárias Simone e Edna, que sempre me atenderam com profissionalismo, simpatia e prontidão.

A todos os amigos de classe do mestrado, em especial ao José Zampieri, Ricardo Pessoa e Bruno Bloise, pela batalha conjunta.

A todos os professores do mestrado, pelos novos ensinamentos.

Em especial também, às professoras Dirce Marchioni, Josimeire Queiroz e Lourdes Pessotti pela indicação de artigos e dicas acadêmicas.

"Há pessoas que desejam saber só por saber, e isso é curiosidade; outras, para alcançarem fama, e isso é vaidade; outras, para enriquecerem com a sua ciência, e isso é um negócio torpe; outras, para serem edificadas, e isso é prudência; outras, para edificarem os outros, e isso é caridade".

Santo Agostinho

RESUMO

O presente trabalho pretende analisar as estratégias dos varejistas com seus fornecedores de frutas, legumes e verduras (FLV). Como aporte teórico será utilizada a abordagem de economia dos custos de transação e o conceito de cadeia de suprimentos. Será utilizada abordagem qualitativa, por meio de estudos de casos múltiplos. Esse estudo foi viabilizado por entrevistas com varejistas de diferentes formatos por meio de questionários semi-estruturados. Foram entrevistados três varejistas (pequeno, grande e uma cooperativa) e três fornecedores do pequeno e grande varejo e um fornecedor da cooperativa. Os resultados indicam que os varejistas vêm aumentando o nível de exigência aos seus fornecedores de FLV. Nesse contexto os varejistas estão influenciando o desenvolvimento dos seus fornecedores. O estudo identificou que o pequeno varejista não possui uma estrutura de gestão, de logística e não conhece bem seus fornecedores em relação à procedência dos produtos. Foi verificado que, nessa transação, a especificidade de ativos é baixa e a estrutura de governança observada é a de mercado. Na cooperativa de consumo foi observada a existência de um amplo relacionamento com seu fornecedor Irmãos Benassi, e uma governança híbrida. Nas transações realizadas entre produtores e o grande varejo observa-se que, se por um lado é garantida a compra de determinados produtos, por outro lado são feitas diversas exigências a respeito da origem desses produtos. Mas, apesar dessas exigências os produtores continuam fornecendo para garantir o escoamento da produção e a atração de novos clientes para a empresa.

Palavras-chave: Supermercado. Custo de transação. Varejo.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the procurement strategies of retailers with fresh fruit and vegetables suppliers. The transaction cost economy approach and the concept of supply chain were used to analyze the phenomenon. For the empirical work the multiple case studies method will be used. This study was allowed through interviews with retailers from different formats through semi-structured questionnaires. Three retailers were interviewed (small, big and a cooperative) and three suppliers of the small and big retail and a supplier of the cooperative. The results indicate that the retailers are increasing the level of requirement for their suppliers of fresh fruit and vegetables (FFV). In this context, retailers are influencing the development of their suppliers. The study has identified that the small retailer does not possess a management or logistic structure and does not know well its suppliers in relation to the origin of the products. It has been verified that in this transaction the specific of assets is low, and the structure of observed governance is of market. In the consumption cooperative it was observed the existence of a close ample relationship with its supplier Benassi, and hybrid governance observed. In the transactions carried between producers and the great retail it was observed that, if on one hand the purchase of certain products is guaranteed, on the other hand several requirements are made regarding the origin of these products. But, despite these requirements, producers continue supplying in order to guarantee the drainage production and new clients for the company.

Key-words: Supermarket. Transaction costs. Retail market.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Ranking das cinco maiores redes em 2007.....	30
TABELA 2 – Ranking das cinco maiores redes em 2008.....	31
TABELA 3 – Tipos de varejos em São Paulo e suas características.....	41
TABELA 4 – Situação das hortaliças no Brasil, 2006.....	43
TABELA 5 – Área cultivada e produção de hortaliças no Estado de São Paulo, 2006....	44
TABELA 6 – Características dos varejistas	53
TABELA 7 – Quantidade de fornecedores por tipo de varejistas	54
TABELA 8 – Características dos fornecedores do pequeno varejo	54
TABELA 9 – Características dos fornecedores da Cooperativa de Consumo	55
TABELA 10 – Características dos fornecedores do grande varejo	56
TABELA 11 – Resumo da análise ECT com o pequeno varejo e fornecedores	60
TABELA 12 - Resumo da análise ECT da Coop com o fornecedor Benassi	63
TABELA 13 - Resumo da análise ECT do grande varejo com seus fornecedores	67
TABELA 14 - Resumo dos tipos de contratos e suas exigências	68
TABELA 15 - Resumo das exigências dos supermercados	69
TABELA 16 – Critério de seleção dos fornecedores pelos varejistas	69

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Protocolo de pesquisa	48
QUADRO 2 – Vantagens e desvantagens dos fornecedores do GV	70

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Custos das formas de governança e nível das especificidades dos ativos ...	25
FIGURA 2 – Evolução da concentração no faturamento (%) – 2002 a 2007	32
FIGURA 3 – Evolução da concentração no faturamento (%) – 2003 a 2008	33
FIGURA 4 – Cadeia de suprimento do pequeno varejo	60
FIGURA 5 – Cadeia de suprimento da cooperativa de consumo	64
FIGURA 6 – Cadeia de suprimento do grande varejo dos produtores de frutas, legumes e verduras	68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivo geral.....	15
1.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativa	15
1.4 Estrutura do trabalho.....	16
2 REVISÃO CONCEITUAL.....	18
2.1 Cadeia de suprimento e economia dos custos de transação.....	18
2.2 Estruturas de governança	22
2.3 Casos de aplicação de ECT em produtos frescos e perecíveis.....	26
3 O VAREJO.....	29
3.1 O varejo no Brasil.....	29
3.1.1 Formatos de varejos.....	34
3.1.2 Características dos formatos de varejos	35
3.1.2.1 Loja de conveniência	35
3.1.2.2 Sortimento limitado	35
3.1.2.3 Supermercado compacto	36
3.1.2.4 Supermercado convencional.....	36
3.1.2.5 Superloja.....	37
3.1.2.6 Hipermercado	37
3.1.2.7 Supercenter	37
3.1.2.8 Clube de atacadista	38
3.2 Lojas de vizinhança	38
3.3 Centro de distribuição.....	39
3.4 Hortaliças	42
4 METODOLOGIA.....	46
4.1 Histórico das empresas.....	49
5 ESTUDO DE CASO.....	52

5.1 Descrição das entrevistas.....	52
5.2 Características dos varejistas.....	52
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	57
6.1 Análise com base na teoria de Economia dos Custos de Transação.....	57
6.1.1 Análise das dimensões da transação – PV e Fornecedores.....	57
6.1.2 Frequência – PV e Fornecedores.....	58
6.1.3 Incerteza – PV e Fornecedores.....	59
6.1.4 Estrutura de governança no pequeno varejo.....	59
6.1.5 Análise das dimensões da transação – Cooperativa de Consumo e Fornecedor.....	61
6.1.6 Frequência na Coop.....	62
6.1.7 Incerteza na Coop.....	62
6.1.8 Estrutura de governança na Coop.....	63
6.1.9 Análise das dimensões da transação - GV e Fornecedores.....	64
6.1.10 Frequência no grande varejo.....	66
6.1.11 Incerteza no grande varejo.....	66
6.1.12 Incerteza dos fornecedores	66
6.1.13 Estrutura de governança no grande varejo.....	67
7 CONCLUSÃO.....	71
7.1 Implicações gerenciais	72
7.2 Limitações da pesquisa	72
7.3 Pesquisas futuras	73
REFERÊNCIAS	74
APÊNDICES.....	79

1 INTRODUÇÃO

No caso do setor de alimentos duas das grandes tendências são a questão da concentração do setor supermercadista e o aumento da preocupação com o consumo de alimentos mais saudáveis destacando-se as frutas e os vegetais frescos.

Especialistas indicam que é cada vez maior o gasto com saúde nos países desenvolvidos. Uma das razões principais é a má alimentação da população que foi intensificada com a proliferação das redes de fast food, que oferecem produtos alimentares não saudáveis, com alto teor de gordura e carboidratos.

Vários países vêm tomando medidas com o objetivo de disseminar a necessidade de alimentação mais saudável como é o caso da Inglaterra e do Chile, dentre outros (SOUZA ; AMATO NETO, 2006 ; ASCAR, 2008).

Este fato tem causado um aumento da preocupação dos varejistas de alimentos com a venda de produtos frescos, tais como frutas, legumes e verduras (FLV). Além disso, é cada vez mais importante do ponto de vista estratégico para os supermercados a sessão de alimentos frescos tendo em vista apelos como frescor e boa aparência para atrair os consumidores.

Outra tendência importante é a questão da concentração do setor varejista nas vendas de alimentos. No caso de países como Inglaterra e França a participação dos supermercados na venda de alimentos é de 76% e 75%, respectivamente (DOLAN ; HUMPHREY, 2000 ; REARDON et al., 2003).

Para alimentos frescos a tendência também é de concentração das vendas pelos supermercados, mas o processo vem acontecendo de maneira mais lenta, principalmente em países em desenvolvimento tais como Malásia, Tailândia, Coréia e Filipinas. Nesses países os supermercados detêm de 30% a 70% das vendas de alimentos em geral e de 15% a 20% das vendas de frutas e vegetais frescos (REARDON et al., 2003 ; HUMPHREY, 2007).

No caso do Brasil, na cidade de São Paulo, os supermercados detêm 75% das vendas de alimentos e apenas 25% das vendas de alimentos frescos (REARDON et al., 2003). Em um estudo realizado pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) em parceria com a ACNielsen (2008) os supermercados aumentaram em 6% as suas vendas em 2007, obtendo assim o melhor índice dos últimos anos e, dentre os setores de melhor desempenho, destaca-se o setor alimentício (HILÁRIO, 2008).

Diante dessas duas tendências, concentração do setor varejista e aumento da preocupação com alimentação saudável que aumenta a importância do consumo de frutas e vegetais frescos, o problema desta pesquisa baseia-se na seguinte questão:

Como são as transações dos varejistas com seus fornecedores de FLV?

1.1 Objetivo geral

Identificar e caracterizar os diferentes formatos de varejo e suas transações com fornecedores de FLV com base na teoria de economia dos custos de transação.

1.2 Objetivos específicos

- a) caracterizar as transações, com base na economia dos custos de transação, entre grande varejo e seus fornecedores de FLV, bem como a estrutura de governança dessas transações;
- b) verificar quais as exigências em termos de padrões de qualidade demandados pelo grande varejo e pela cooperativa de consumo de seus fornecedores de FLV.

O objeto de estudo em questão são as transações entre varejistas e fornecedores de FLV que será analisado sob a ótica da abordagem de economia dos custos de transação (WILLIAMSON, 1991 ; FARINA ; FURQUIM ; SAES, 1997 ; AZEVEDO, 2000).

1.3 Justificativa

Alguns autores apontam ausência na literatura de estudos que contemplem o relacionamento entre supermercados e fornecedores em países em desenvolvimento e como as exigências dos supermercados afetam os produtores desses países (MAINVILLE ; REARDON, 2007). O que está em pauta nos dias de hoje é a alimentação. Com isso, países

como Inglaterra, Áustria, Grécia, Canadá e outros vêm realizando campanhas para incentivar a população a ter uma dieta saudável. Neste contexto, as hortaliças são um importante componente dessa dieta. Elas fornecem nutrientes importantes, como fibras e carboidratos. As organizações de saúde sugerem a ingestão de 20 a 35 g de fibras ao dia, pois beneficiam as funções orgânicas, além de contribuir para melhorar o estado de saúde e reduzir o risco de várias doenças, tais como: obesidade, infarto, derrame, diabetes, câncer e outras, fato esse, que vem intensificar a preocupação das redes supermercadistas em relação a uma comercialização eficaz de FLV (SOUZA ; AMTO NETO, 2006 ; CARVALHO et al., 2006). Além disso, para a venda de alimentos frescos os consumidores são mais sensíveis à questão do formato das lojas. Segundo Humphrey (2007), consumidores de muitos países associam baixa qualidade de produtos frescos a grandes lojas, tais como hipermercados.

Especificamente, sobre as transações entre supermercados e varejistas, há evidências de que os supermercados praticam diferentes estruturas de governança para compra de frutas, legumes e verduras. Segundo Souza e Scur (2008) os grandes varejistas utilizam seus centros de distribuição para manter ligações diretas com os produtores de frutas, legumes e verduras. Já varejistas médios e pequenos mantêm relações com atacadistas de origem e de destino, bem como com produtores.¹ Além disso, há varejistas que terceirizam a área de FLV dos supermercados para empresas, como é o caso da rede Coop que terceiriza sua sessão de FLV para a empresa Irmãos Benassi.

Sendo assim, há indicações de que diferentes formatos de varejo desenvolvem relações distintas com seus fornecedores de FLV e podem ser caracterizados diferentes objetivos e, portanto, diferentes estruturas de governança para essas relações.

1.4 Estrutura do trabalho

¹ "O distribuidor de origem pode ou não ser produtor, mas suas principais características são o relacionamento direto com o varejista e o fato de possuir parcerias com produtores para obter a quantidade de produtos demandados pelo comprador. O varejista conhece a propriedade dos parceiros, mas não mantém relações diretas com esse produtor parceiro do distribuidor de origem."

"... distribuidor de destino, que é aquele atacadista que geralmente atua próximo ao Ceagesp e tem uma certa infra-estrutura para preparar o FLV para o ponto de venda."

Este trabalho é constituído por sete seções além desta introdução. A seção 2 é constituída pela revisão bibliográfica sobre cadeia de suprimento, bem como a abordagem de Economia dos Custos de Transação (ECT), que servirão de base teórica para se analisar o objeto de estudo em questão.

Na seção 3 é caracterizado o varejo de forma ampla, seus formatos e estratégias. Também são destacados as lojas de vizinhança e o conceito de centro de distribuição e suas funções.

A seção 4 trata a metodologia do trabalho, onde é definido o método de pesquisa, as proposições do trabalho e o instrumento de coleta de dados. Também são apresentadas as perguntas específicas e as proposições.

Na seção 5 é apresentado o estudo de caso com três varejistas, um de pequeno porte, uma cooperativa de consumo e um grande varejista, onde foram entrevistados três fornecedores do pequeno e grande varejista e um fornecedor da cooperativa.

Na seção 6 são discutidos os resultados com base na pesquisa de campo realizada e a análise dos casos.

Na seção 7 são apresentadas as considerações finais.

2 REVISÃO CONCEITUAL

Nessa seção, são abordados as teorias e os conceitos fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. É apresentado brevemente o conceito de cadeia de suprimento e destacada a abordagem de economia dos custos de transação (ECT), bem como o conceito de estrutura de governança e as aplicações dessa teoria.

2.1 Cadeia de suprimento e economia dos custos de transação

Uma cadeia de suprimento engloba fabricantes, fornecedores, varejistas, transportadoras, depósitos e os próprios clientes e inclui todas as funções envolvidas no pedido do cliente (CHOPRA ; MEINDL, 2003).

Segundo o mesmo autor ela é dinâmica e com um fluxo constante de informações de produtos e fundos entre os diferentes estágios, em que cada estágio executa diferentes processos interagindo com outros estágios da cadeia.

Pires (2007) considera a cadeia de suprimento como uma rede de companhias autônomas, ou semiautônomas que são responsáveis pela compra da matéria prima, pela produção de um determinado produto, ou serviços endereçados ao cliente final.

Para Mentzer et al. (2001) cadeia de suprimento é um conjunto de três ou mais entidades, que podem ser organizações ou indivíduos, as quais estão diretamente envolvidas nos fluxos a montante ou a jusante de produtos, serviços, finanças e informações de uma fonte primária até o cliente final. Pode-se observar que todos os conceitos apresentados são convergentes e têm como elemento fundamental da cadeia o cliente final (PIRES, 2007).

Tendo em vista o conceito de cadeia de suprimento torna-se fundamental para este trabalho a utilização de um arcabouço teórico para investigar e caracterizar as relações entre os agentes dessa cadeia. Para isso será utilizada a abordagem de economia dos custos de transação.

A economia dos custos de transação é uma das teorias dentro da chamada nova economia institucional (NEI). A NEI possui dois níveis analíticos. O primeiro deles trata a questão das microinstituições, ou seja, tem como foco transações específicas entre as partes envolvidas em uma determinada transação e envolve o tema economia dos custos de transação

e estruturas de governança. O segundo nível analítico trata do ambiente institucional, que estabelece as bases para as interações entre os seres humanos.

Para explicar o surgimento da NEI é necessário revisar os pressupostos da economia neoclássica. Dentre eles, a questão do produto homogêneo, do grande número de pequenas empresas, o que inviabilizaria a interferência das empresas isoladamente tentando determinar preço e quantidade de equilíbrio, e, por último, a questão da informação perfeita. Muitas críticas foram feitas a esses pressupostos, pois questões importantes não foram tratadas.

A economia neoclássica não considera, por exemplo, como as relações de negócio surgem, não fornece uma razão para a existência das firmas e como essas se organizam internamente. Na teoria econômica tradicional eram considerados somente os custos de produção, os custos relacionados aos atos de compra e venda de produtos ou serviços não eram considerados na transação (FARIA et al., 2008). Nesse contexto, surgiu o trabalho de Ronald Coase, em 1937, *The Nature of Firm*, dando origem à NEI (SOUZA, 2005).

Os custos de transação são os custos que os agentes enfrentam toda vez que recorrem ao mercado. Custos de transação são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato. A unidade básica de análise quando se trata de custos de transação é o contrato. Mas por que contratos envolvem custos?

Na abordagem microeconômica dos manuais de graduação, contratos não envolvem custos. Mas isso porque há uma hipótese que torna os custos de elaborar e implementar contratos desprezíveis. Essa hipótese é a de simetria de informação: tanto comprador como vendedor conhecem todas as características relevantes do objeto da troca, em qualquer transação. A teoria dos custos de transação suspende a hipótese de simetria de informações, e elabora um conjunto de hipóteses que tornam os custos de transação significativos: racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade de ativo. Essas hipóteses são os fatores determinantes da existência de custos de transação (KUPFER ; HASENCLEVER, 2002).

Ao se realizar uma determinada transação, os agentes não têm todas as informações a respeito e possuem racionalidade limitada para analisar todas as situações que poderiam ser desencadeadas por aquela relação contratual. Além disso, os agentes que, por exemplo, detiverem alguma informação privilegiada (informação assimétrica) a respeito da transação, podem usá-la de maneira oportunista no futuro (SOUZA, 2005).

Oportunismo na ECT, portanto, possui um sentido diverso daquele que se utiliza na linguagem corrente, em que um comportamento “oportunista” é muitas vezes definido como a habilidade por parte de um agente de identificar e explorar as possibilidades de ganho

oferecidas pelo ambiente. Oportunismo neste último sentido não é oportunismo para a ECT. Oportunismo na ECT está essencialmente associado à manipulação de assimetrias de informação, visando à apropriação de fluxos de lucros (KUPFER ; HASENCLEVER, 2002).

Williamson (1985) identifica nas transações três dimensões principais, que, em conjunto, permitem inferir os custos de transação:

- a) frequência;
- b) incerteza;
- c) especificidade dos ativos.

A frequência é uma medida da recorrência com que uma transação se efetiva. Seu papel é duplo. Primeiro, quanto maior a frequência, menor serão os custos fixos médios associados à coleta de informações e à elaboração de um contrato que imponha restrições ao comportamento oportunista. Segundo, se a frequência for muito elevada, os agentes terão motivos para não impor perdas aos seus parceiros, na medida em que uma atitude oportunista poderia implicar a interrupção da transação e a conseqüente perda dos ganhos futuros derivados da troca.

No caso de FLV, as transações acontecem com uma elevada frequência fazendo com que haja a construção da reputação dos agentes envolvidos, com isso ocorre a redução dos custos de coleta de informação (AZEVEDO ; FAULIN, 2003).

A incerteza tem como principal papel a ampliação das lacunas que um contrato não pode cobrir. Em um ambiente de incerteza, os agentes não conseguem prever os acontecimentos futuros e, assim, o espaço para renegociação é maior. Sendo maior esse espaço, maiores serão as possibilidades de perdas derivadas do comportamento oportunista das partes.

Na agricultura, a incerteza se manifesta das mais variadas formas, como acidentes naturais ou intervenções não antecipadas nos mercados de alimentos. Os ativos são específicos se o retorno associado a eles depende da continuidade de uma transação específica. Por exemplo, um produtor de hortaliças que abastece as franquias do McDonald's cultiva variedades e realiza tratamentos culturais e de pós-colheita cujo fim único é o atendimento dos requisitos estabelecidos por essa empresa. Seus ativos são, portanto, específicos a essa transação (AZEVEDO, 2000).

Ativos específicos são aqueles que não são reempregáveis a não ser com perdas de valor. Essa característica, aliada ao pressuposto de oportunismo e aos contratos incompletos, torna o investimento nesses ativos sujeitos a riscos e problemas de adaptação, gerando custos

de transação. A especificidade é a característica de um ativo que expressa a magnitude de seu valor que é dependente da continuidade da transação à qual ele é específico. Quanto maior a especificidade, maior serão os riscos e problemas de adaptação e, portanto, maiores os custos de transação (FARINA ; FURQUIM ; SAES, 1997). Além disso, quanto maior a especificidade do ativo envolvido na transação, maior será a necessidade de controle (ZYLBERSTAJN, 1995).

Williamson (1991) distingue seis tipos de especificidade de ativos:

- a) especificidade locacional - a localização próxima de firmas de uma mesma cadeia produtiva economiza os custos de transporte e armazenagem e significa retornos específicos a essas unidades produtivas;
- b) especificidade de ativos físicos;
- c) especificidades de ativos humanos, ou seja, toda a forma de capital humano específico a uma determinada firma;
- d) ativos dedicados - relativos a um montante de investimento cujo retorno depende da transação com um agente particular e, portanto, relevante individualmente;
- e) especificidade de marca, que se refere ao capital - nem físico nem humano - que se materializa na marca de uma empresa, sendo particularmente relevante no mundo das franquias;
- f) especificidade temporal, em que o valor de uma transação depende, sobretudo do tempo em que ela se processa, sendo especialmente relevante no caso da negociação de produtos perecíveis. Um exemplo é o caso da produção de FLV que está sujeita a enormes riscos de preços e problemas devido à elevada especificidade temporal (AZEVEDO ; FAULIN, 2003).

Quanto maior a especificidade dos ativos, maior a perda associada a uma ação oportunista por parte de outro agente. Consequentemente, maiores serão os custos de transação. Se a especificidade dos ativos for nula, os custos de transação serão negligenciáveis, não havendo necessidade de controle sobre a transação. Nesse caso, a forma organizacional mais eficiente seria o mercado.

Se, ao contrário, a especificidade de ativos for elevada, os custos associados ao rompimento contratual serão altos. Nesse caso, é interessante um maior controle sobre as transações, mesmo que às custas de menor motivação. Opta-se, portanto, pela hierarquia (AZEVEDO, 2000).

Se analisarmos do ponto de vista microanalítico, das regras que regulam uma relação específica entre indivíduos, associações, cooperativas ou empresas, 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 sistema de preços.

Essas características tão particulares dos produtos e transações dos sistemas agroindustriais. De um lado se têm elementos como: a) perecibilidade; b) elevada participação do frete no custo dos produtos; c) importância da qualidade e regularidade dos insumos, que levam a uma relação de dependência entre os diferentes elos de um sistema agroindustrial.

Do outro, há o elevado grau de incerteza quanto à variação de preços e da qualidade dos produtos, decorrentes do domínio imperfeito da natureza pelo homem, traduzindo-se em problemas como sazonalidade e de oferta devido a acidentes climáticos.

Finalmente, o longo período de maturação dos investimentos, mais uma vez decorrente da subordinação à natureza, não permite ajustes rápidos e sem custos da oferta de produtos agrícolas (AZEVEDO, 2000 ; ZYLBERSTAJN, 1995).

2.2 Estruturas de governança

Zylbersztajn (1995, p.137), com base na Economia dos Custos de Transação argumenta que “as estruturas de governança prevalentes são resultado otimizador do alinhamento das características das transações e do ambiente institucional. Portanto, a otimização é encarada bem ao estilo neoclássico, significando a busca de eficiência”.

Segundo Williamson (1985), as características dos atributos transacionais – frequência, incerteza e especificidade de ativos – irão determinar a estrutura de governança ideal para regular uma transação.

As estruturas de governança estão agrupadas em três tipos representativos: integração vertical ou hierarquia, formas híbridas e mercado. No caso da integração vertical, corresponde à incorporação da transação para dentro dos domínios da firma (internalização).

As partes passam a ser reguladas pelas normas internas da firma, possibilitando maior controle sobre as etapas da transação, à custa de um menor incentivo. A integração vertical surge à medida que a especificidade de ativos aumenta.

Uma transação com elevado grau de especificidade de ativos é caracterizada como idiossincrática e a governança hierárquica surge justamente em transações não padronizadas e altamente idiossincráticas, com ativo humano e físico altamente especializado (WILLIAMSON, 1985 ; MACHADO, 2002).

Na forma híbrida há diversas formas contratuais, bastante frequentes, que combinam características de controle e incentivo.

Segundo Machado (2002), dois novos arranjos híbridos têm surgido para governar as transações de FLV com varejistas e produtores.

O primeiro arranjo refere-se a contratos informais de fornecimento, em que o compromisso principal entre os agentes é a confiança mútua, sem a necessidade para a transação da existência de qualquer tipo de documento formal.

O autor alega que em tais contratos, a determinação do preço ocorre após a entrega do produto, sendo esse produto atrelado às condições vigentes ao momento da transação. A salvaguarda desses contratos é baseada na reputação e em redes de comunicação.

O segundo refere-se à parceria na produção, em que o varejista fornece ao produtor os insumos necessários à produção, com o objetivo de obter maior garantia de disponibilidade, qualidade e lucro no produto.

Machado (2002) observa que, nesse tipo de transação, é necessário o controle da produção pelo varejista, incorrendo em custos adicionais e que também o efeito reputação e os sistemas de informação inibem o oportunismo em ambas as partes.

No caso da estrutura de governança de mercado, a transação é mais flexível, se resolve em um ponto no tempo e não há o compromisso de repetição no futuro. Apresenta maiores incentivos e menores controles do que a governança de hierarquia (FAULIN ; AZEVEDO, 2003).

Para a governança de mercado o formato de contrato clássico é o mais adequado, e esse tipo de governança é a forma essencial para transações não específicas, sejam elas casuais ou regulares (MACHADO, 2002).

Williamson (1991) apud Azevedo (2000) propõe uma forma analítica que compara as diferentes formas organizacionais, em que define uma função de custos de governança da transação para cada uma delas.

Seu modelo possui como variável chave a especificidade de ativos e um vetor de parâmetro de deslocamento das funções, que inclui as demais dimensões, como incerteza e elementos do ambiente institucional, como definição e garantia dos direitos de propriedade.

Dessa forma, as funções que representam os custos das formas organizacionais são: mercado, $M(k, \theta)$; híbrida, $X(k, \theta)$; e hierarquia $H(k, \theta)$.

Onde, k é a especificidade de ativos; θ o vetor de parâmetros de deslocamento e n é o número de parâmetros de deslocamento. Assim, o autor sugere que:

$$M(0, \theta) < X(0, \theta) < H(0, \theta), \quad \theta \in \mathbb{R}^n \quad \dots(1)$$

Desse modo, para um nível de especificidade nula, o mercado é sempre mais eficiente que a hierarquia e a forma híbrida.

Além disso, conforme aumenta a especificidade de ativos, aumenta a dependência bilateral e, portanto, a necessidade de controle e os custos do mercado aumentam relativamente mais, à medida que aumenta a especificidade de ativos. Portanto:

$$M' > X' > H' > 0 \quad \dots(2)$$

Sendo que, o apóstrofo corresponde à derivada da função com relação a k .

A Figura 1 apresenta os custos das formas de governança variando em função da especificidade de ativos, mantido constante o vetor θ de parâmetros de deslocamento.

A especificidade k_1 representa a situação em que os agentes são indiferentes entre as formas de mercado e híbrida.

Da mesma forma, na especificidade k_2 os agentes são indiferentes entre as formas híbrida e hierárquica.

A curva envelope, formada pela junção dos trechos das curvas de custo de mercado (entre 0 e k_1), híbrida (entre k_1 e k_2) e hierarquia (maior que k_2), representa a escolha ótima da forma organizacional para cada nível de especificidade de ativos.

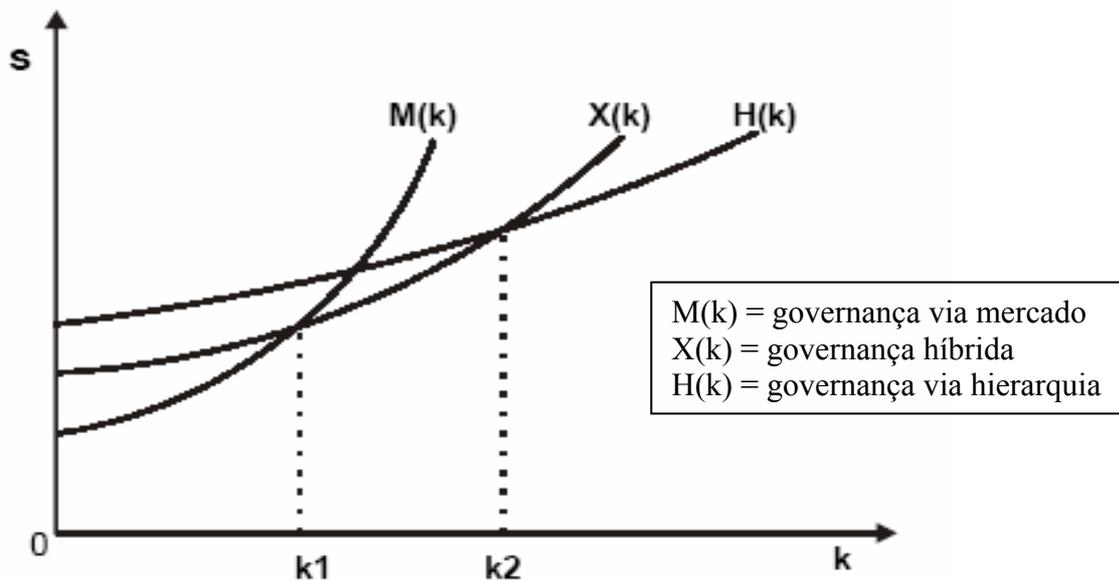


Figura 1 - Custos das formas de governança e nível das especificidades dos ativos
 Fonte: Williamson, 1991 apud Faulin ; Azevedo, 2003, p. 28

A Figura 1 mostra que as estruturas de governança estão distribuídas de três formas distintas, duas extremas, mercado e hierarquia, e uma intermediária, a forma híbrida.

Quanto maior for a especificidade do ativo envolvido na transação, maior será o custo de seu monitoramento no mercado, possibilitando alteração do modo de governança em direção a uma forma híbrida, como acusa o ponto (k_1), em que os custos de monitoramento via mercado ficam maiores que os da forma híbrida.

Na forma mista ou híbrida, verifica-se a existência de contratos, possibilitando uma “quase verticalização” do sistema.

Se os custos de monitoramento ficarem ainda mais altos, inviabilizando esse modo de governança, a transação força o sistema a ser gerido pelo modo hierárquico, como acusa o ponto (k_2), utilizando, necessariamente a organização interna para coordená-lo (FAULIN ; AZEVEDO, 2003).

2.3 Casos de aplicação de ECT em produtos frescos e perecíveis

Neves; Fernandes Jr. (1996) em um estudo de caso na Companhia Real de Distribuição (CRD), uma junção do grupo Sonae e Josapar no Rio Grande do Sul e Paraná, já apontavam um novo cenário no qual os consumidores estavam cada vez mais exigentes com relação ao preço, ao bom atendimento, à variedade, à qualidade, à limpeza e à rapidez; cenário esse, que nas negociações entre fabricantes e varejistas se torna o principal ponto de conflito do setor. Os autores apontam que nestas negociações o balanço de poder é a análise mais importante, e os principais fatores contidos nessa análise são: o tamanho das empresas, a marca da empresa, a marca própria do varejista e os novos produtos a serem lançados. Uma grande empresa possui grande poder de negociação em relação a um pequeno varejista, e quanto à marca, tanto da empresa quanto da marca própria, quanto mais desenvolvida a marca for, melhor será para os varejistas nas negociações.

Azevedo e Faulin (2003) apontam em um estudo de caso sobre as transações na compra de insumos e a venda de produtos, por produtores familiares de hortaliças do município de São Carlos que, na maioria das vezes, essas transações são governadas por contratos não formalizados, constituindo um caso particular de subsistema estritamente coordenado. Apresentando diversos problemas de coordenação derivados do alto grau de incerteza, da alta especificidade de ativo e da dificuldade de monitoramento. Esses contratos informais são motivados pelo longo tempo de relacionamento entre o produtor e o fornecedor, permitindo que as partes desenvolvam confiança recíproca, dispensando salvaguardas em transações tipicamente marcadas pela assimetria de informações e ativos específicos. Com isso, os autores constataram que os clientes mais antigos gozam de vantagens adicionais na hora da compra, como prazos mais longos e a possibilidade de parcelamento do pagamento. Na análise da comercialização de hortaliças entre produtores familiares e pequenos e médios varejistas, foram apontadas duas estruturas de governança. A primeira foi a governança híbrida e a segunda foi a do mercado spot.

Segundo Farina e Machado (2000), a principal característica dos mercados de FLV no Brasil é a falta de padrões mínimos, com assimetrias muito fortes de informação, o que gera uma incerteza endógena e exógena² muito alta, necessitando coordenar o fluxo da produção no mercado físico.

² Incerteza endógena corresponde ao desconhecimento da previsão de eventos internamente e incerteza exógena externamente.

Os mesmos autores concluíram que devido à falta desses padrões, como consequência, os custos de transação são justamente altos pelas seguintes razões:

- a) a produção deve ser trazida para o centro de distribuição, às vezes, deteriorando o produto;
- b) a exposição física do produto também contribui para a redução de seu tempo de duração;
- c) depois da venda da produção, não raramente ela retorna à região da produção ou tem de ser transportada em pequenos maços para mercados a varejo.

Essas três operações frequentemente danificam a qualidade do produto, principalmente seu aspecto e características visuais.

Em outro estudo, na distribuição de hortaliças na agricultura familiar, Faulin e Azevedo (2003) concluem que as transações envolvendo hortaliças apresentam uma elevada especificidade de ativos, para o produtor rural, e alto grau de incerteza. E que, à medida que se eleva a especificidade dos ativos, a tendência é que os contratos evoluam da governança de mercado para as formas híbridas.

Dessa forma, a estrutura que predomina nas transações, envolvendo produtores familiares e os canais de distribuição de hortaliças é a de governança híbrida, que consiste em contratos informais de fornecimento, fundamentados na confiança entre as partes.

Faria et al. (2008) chegaram a interessantes considerações na aplicação da teoria dos custos de transação na análise das exigências técnicas nas exportações brasileiras de manga e mamão para os Estados Unidos, que, de acordo com as exigências atuais dos consumidores brasileiros, se aplicam perfeitamente para o mercado interno. Os autores apontam que devem ser considerados os cuidados com a colheita, devido a pestes que podem acometer a produção das frutas. Os mesmos autores afirmam que, os exportadores brasileiros de manga e mamão para atender às exigências técnicas não incorrem somente em custos tradicionais de produção, mas também em custos de transação.

Segundo Holleran, Bredahl, Zaibet (1999 apud Faria et al., 2008) quando os produtores adotam sistemas de qualidade promovem a redução dos custos de transação, em função da diminuição da incerteza relacionada à segurança alimentar. É de grande importância a identificação de todas as medidas que levam ao aumento dos custos de transação e principalmente analisar suas origens (FARIA et al., 2008).

Azevedo (2000) também alerta que, na comercialização de produtos perecíveis, a incerteza se manifesta, pois os agentes não conseguem prever acontecimentos futuros, como acidentes naturais.

Mainville e Reardon (2007) analisam as relações entre as escolhas dos canais de distribuição (supermercados e outros canais) dos produtores, a tecnologia utilizada e as características como capital humano e a influência do tamanho da propriedade de horticultura no Brasil. Os autores identificaram três resultados interessantes. O primeiro indica que os produtores de tomate e alface que fazem sua distribuição por meio de supermercados apresentaram maior capital humano do que aqueles que não se utilizam desse canal. O segundo resultado aponta que o tamanho da propriedade foi importante para os produtores de alface decidirem fazer a distribuição por meio de supermercados, enquanto para os produtores de tomate essa variável não foi importante. O terceiro resultado também indica que os produtores de alface que vendem seus produtos para os supermercados fazem uso significativo da tecnologia, o que não foi observado nos produtores de tomate. Esses resultados implicam investimentos em tecnologia e capital humano para os produtores se adaptarem às necessidades atuais do mercado.

3 O VAREJO

Esta seção conceitua varejo, seu desenvolvimento no Brasil e o processo de concentração, além das diferenças entre atacado e varejo e as funções deste segmento nas cadeias produtivas.

3.1 O varejo no Brasil

O varejo no Brasil surgiu no final do século XIX, com a industrialização e as vias de transporte. Os historiadores citam o Visconde de Mauá como um dos primeiros e mais importante varejistas, além de ser responsável por fundações de bancos, construção de estradas de ferro, indústrias e companhias de iluminação a gás no Rio de Janeiro (PARENTE, 2000).

Segundo Kotler (2000), o varejo é toda a atividade que envolve oferta de produtos e serviços ligados ao consumidor final. Atividade essa que pode ser realizada tanto no varejo com loja, como no varejo sem loja, utilizando-se do marketing direto, de vendas diretas e automáticas, e tendo como meta principal o atendimento no momento e no local exato da necessidade do consumidor final.

Para Parente (2000), o varejo são todas as atividades do processo de venda, tanto de produtos como de serviços, para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final e o varejista é uma instituição que pratica essas atividades.

Segundo Coughlan et al. (2002), o varejista pode ser qualquer instituição cuja atividade seja vender produtos ou serviços para o consumidor final. O conceito de varejo abrange todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços para os consumidores finais. É fundamental entender o varejo como participante de um dos segmentos da cadeia de suprimento, mais precisamente o segmento de distribuição.

Ao considerar a década de 60 até a atualidade é possível observar que o setor varejista no Brasil sofreu grandes mudanças como é o caso da inserção de novas tecnologias, estruturas organizacionais e modelos de gestão. Houve o surgimento de pontos de venda como shoppings centers, hipermercados, lojas de conveniência, clubes de compra, lanchonetes fast food, restaurantes por quilo e redes de franquia (PARENTE, 2000).

Uma das grandes vantagens do varejo é a conveniência que pode ser medida pelo tempo necessário para se fazer uma compra, incluindo ida e volta da loja, e o recebimento do produto adquirido. Nesse contexto os consumidores podem constatar e atender às suas necessidades de maneira mais rápida e eficaz (COUGHLAN et al., 2002). Segundo Monteiro (2007) o setor varejista sofreu uma grande transformação na década de 90, com o aumento do número de fusões e aquisições. Fatores como o controle da inflação e a abertura comercial da economia incentivaram a entrada de capital estrangeiro no setor bem como a expansão das empresas nacionais.

Nesse contexto, a entrada de grupos estrangeiros como o francês Carrefour, o português Sonae e o americano Wal-Mart com diferentes estratégias fez com que o setor sofresse grandes mudanças, principalmente relacionadas aos fornecedores. O relacionamento entre grandes varejistas e fornecedores passou a ser caracterizado pelo aumento das exigências tais como: descontos, contratos de longo prazo, pontualidade na entrega, maior qualidade dos produtos, e práticas conhecidas como enxoval, em que a grande rede, quando vai inaugurar uma loja, exige que o primeiro lote de produtos fornecidos seja gratuito.

As cinco maiores redes somaram uma receita em 2007, de aproximadamente R\$ 56,5 bilhões, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 - Ranking das cinco maiores redes em 2007

Rede	Sede	Faturamento	Nº. de Lojas
1. CARREFOUR COM. IND. LTDA.	SP	19.257.330.564	510
2. COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	18.762.182.378	575
3. WAL- MART BRASIL LTDA.	SP	15.002.403.199	313
4. G. BARBOSA COMERCIAL LTDA.	SE	1.898.588.860	42
5. CIA. ZAFFARI COMÉRCIO E INDÚSTRIA	RS	1.607.315.657	27
TOTAL 5 MAIORES		56.527.820.658	1467

Fonte: Abras apud Hilário, 2008

Houve uma mudança no ranking da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) quando, no ano de 2007, o Carrefour comprou a rede Atacadão, subindo da terceira para a primeira posição na lista das maiores redes supermercadista em operação no País. O ranking foi liderado por sete anos pelo Grupo Pão de Açúcar, que caiu para a segunda

posição, mesmo com a compra de 60% do capital da rede atacadista Assai no último trimestre de 2007.

A rede G. Barbosa foi adquirida pela rede chilena Cencosud e após uma intensa disputa de mercado, manteve a quarta colocação e registrou um dos maiores crescimentos de 2007, passando de um faturamento de R\$ 1, 489 bilhão para R\$ 1, 898 bilhão, 27,5% a mais.

O que se destaca no ranking dos supermercados é o crescimento registrado pela rede norte-americana Wal-Mart, que mesmo sem realizar nenhuma compra, cresceu 16,2% e alcançou um faturamento de R\$ 15 bilhões. A rede Wal-Mart encerrou no ano de 2007 com 313 lojas. O grupo Pão de Açúcar inaugurou 51 lojas em 2007, encerrando o ano com 575 unidades (LEITE, 2008).

Em 2008, conforme mostra a Tabela 2, também houve mudança no ranking; a CIA. Zaffari passou de quinto, para o sexto lugar, dando lugar aos Irmãos Bretas Filhos e CIA. LTDA. que estava em sétimo lugar em 2007.

Podemos observar também, tanto um aumento em faturamento, quanto em número de lojas em 2008.

Tabela 2 – Ranking das cinco maiores redes em 2008

Rede	Sede	Faturamento	Nº. de Lojas
1. CARREFOUR COM. IND. LTDA.	SP	22.470.296.409	539
2. COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	20.856.769.010	597
3. WAL- MART BRASIL LTDA.	SP	16.952.431.857	345
4. G. BARBOSA COMERCIAL LTDA.	SE	2.354.994.157	50
5. IRMÃOS BRETAS FILHOS E CIA. LTDA.	MG	1.818.368.000	54
TOTAL 5 MAIORES		64.452.859.433	1585

Fonte: Abras apud Lukianocenco, 2009

O varejo moderno está cada vez mais competitivo e inovador compreendendo diferentes formatos, atuando em um ambiente altamente volátil (COUGHLAN et al., 2002).

O setor varejista possui diversas características e estratégias. Dentre as características pode-se citar a estratégia de marca própria, ou (marca de loja), como está sendo utilizado pelos grandes supermercados. Outra estratégia das grandes empresas é a oferta de produtos a preços baixos e a manutenção de uma relação bem próxima com seus fornecedores, associada à redução no número desses fornecedores (SOUZA ; AMATO NETO, 2006).

Segundo Neves (1999), as grandes redes varejistas possuem grande poder e ditam as regras para o restante do sistema alimentar. Isso se deve ao fato de os grandes varejistas comprarem em grandes volumes, terem uma forte capacidade financeira e, principalmente, estarem diretamente ligados aos consumidores finais, o que lhes confere um grande volume de informações a respeito de suas preferências.

A Figura 2 mostra o crescimento na participação no faturamento das 50 maiores empresas de supermercados, de 2006 para 2007, em 7 pontos percentuais.

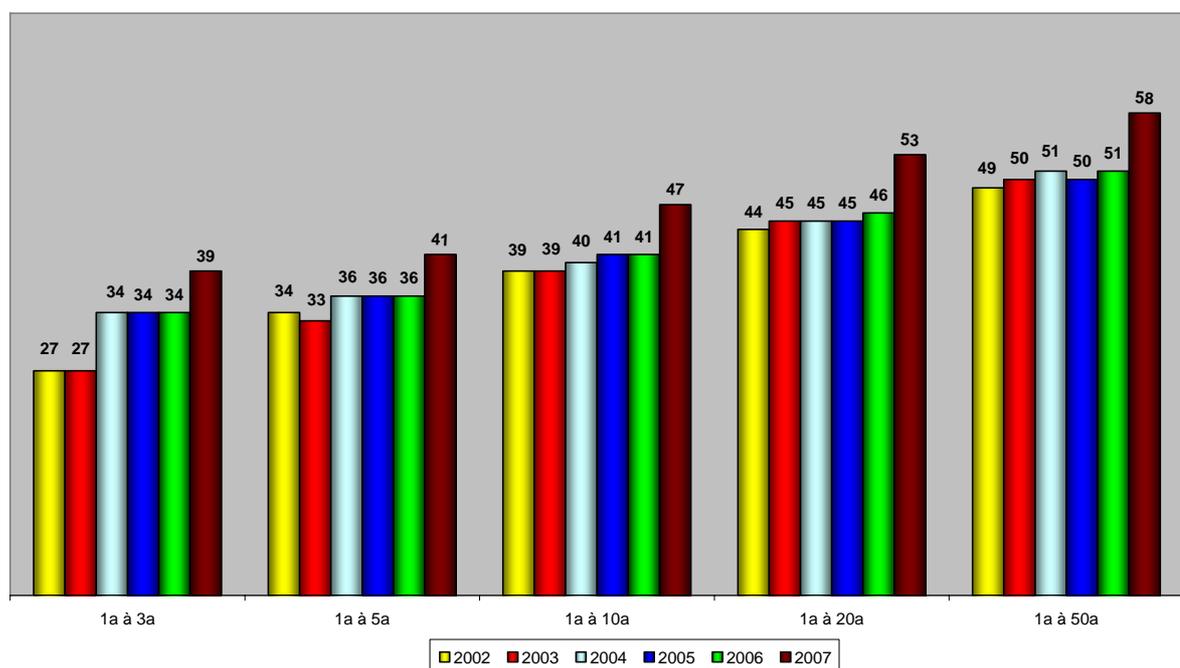


Figura 2 – Evolução da concentração no faturamento (%)

Fonte: Abras apud Hilário, 2008

A Figura 3 nos mostra que o nível de concentração entre as 50 maiores, em 2008, se mantém estável em relação ao ano anterior e, entre as três primeiras, apresenta uma ligeira queda.

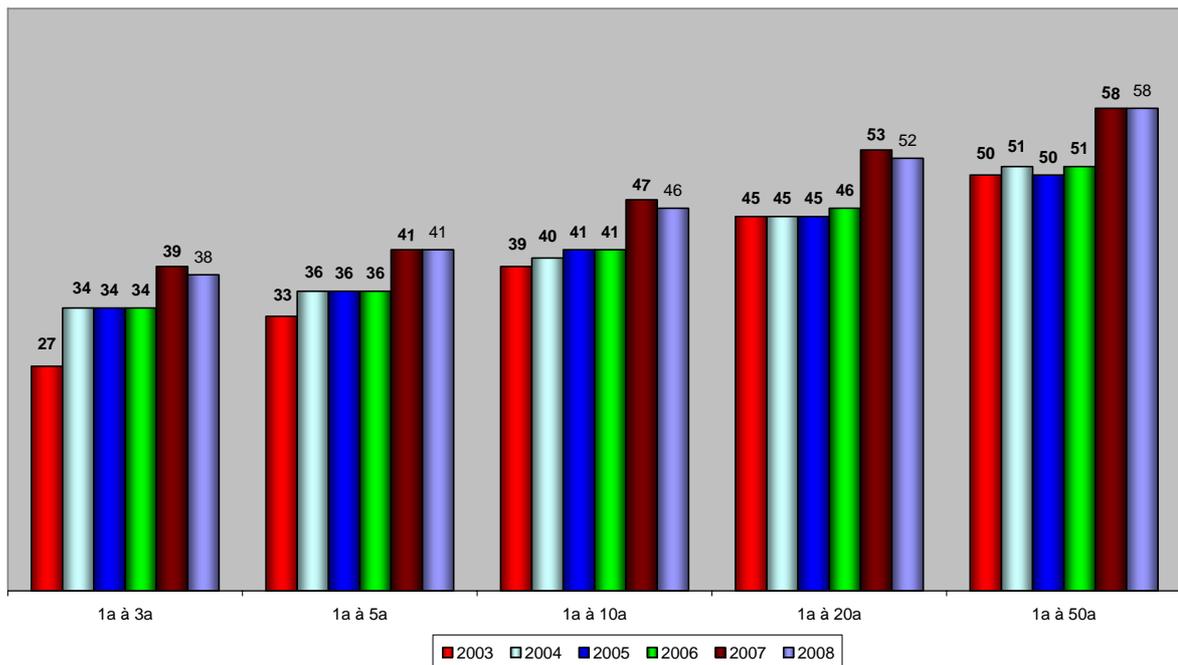


Figura 3 – Evolução da concentração no faturamento (%)
 Fonte: Abras apud Hilário, 2009

Souza e Amato Neto (2006) destacam que a manutenção de uma relação bem próxima com os fornecedores é uma das principais estratégias do setor varejista. Nesse processo, os varejistas transferem grande parte das atividades para os fornecedores, tais como: embalagens, transporte, identificação do produto, promoções, dentre outras, objetivando a diminuição dos custos.

Segundo Vieira (2006) em um estudo conduzido sobre cadeia de suprimento e transações entre varejo e indústria o custo de transação é associado aos custos de negociação, aos custos adicionais e aos custos decorrentes de algum investimento específico, sendo que os custos de transação são por vezes influenciados pelas incertezas do mercado e pelo oportunismo, o que tende a levar à negociação e/ou renegociação de contratos na cadeia de suprimento, elevando o aumento do custo de transação.

Uma das mudanças sofridas pelo setor é o surgimento de megavarejistas, de varejistas especializados com maior poder de barganha junto aos fabricantes. Também alguns autores apontam que o consumidor está mais exigente, quanto a preço, entrega e qualidade do produto.

Esses fatores levam ao acirramento da concorrência e obrigam o setor a buscar novas tecnologias para controle de custos, estoques, pedidos por meio eletrônico, com sistemas

complexos de informações de marketing e de logística, visando oferecer um serviço de excelência aos consumidores finais (KOTLER, 2000).

3.1.1 Formatos de varejos

Diversos fatores têm influenciado os formatos de loja, e dentre eles estão as mudanças das características das famílias, que atualmente estão com menor número de pessoas nos lares; também temos os avanços tecnológicos que possibilitam conservar mais os alimentos e principalmente, o fato de o cliente ir mais vezes ao ponto de venda de sua preferência (ROJO, 2007).

É difícil encontrar um formato puro de loja, o que na realidade existe é um consenso de que o cliente busca facilidades para as suas compras e procura, em um mesmo local, uma variada gama de produtos entre alimentícios e não alimentícios (ROJO, 2007).

Segundo Parente (2000), também vem se consolidando nos últimos anos o varejo eletrônico como um importante canal de vendas.

Entretanto, podemos ressaltar que o varejo eletrônico é mais viável para os bens duráveis, pois, no caso de produtos não padronizados, como é o caso de alimentos perecíveis, há ainda muita resistência do consumidor.

3.1.2 Características dos formatos de varejos

Segundo Kotler (2000), tanto os produtos, quanto os formatos de varejo passam por fases de maturidade e de declínio.

À medida que as lojas vão se aperfeiçoando e agregando serviços para permanecerem competitivas, seus custos se elevam e, conseqüentemente, esses são repassados aos preços.

Dessa forma, elas propiciam a abertura de espaço para novos formatos, que oferecem um mix de mercadorias e serviços a preços mais acessíveis.

3.1.2.1 Loja de conveniência

Uma loja de conveniência é um pequeno estabelecimento comercial, muitas vezes funcionando em regime de franquia, localizada quase sempre em postos de abastecimento, estações ferroviárias ou de embarque, ou ruas movimentadas.

Esse formato foi criado nos Estados Unidos, a primeira loja de conveniência do Brasil foi aberta em 1988, com a bandeira Express, em um posto Shell, em São Paulo (SP).

Essas lojas foram evoluindo e mudando seu perfil. Atualmente, essas lojas dedicam suas vendas a itens de lanchonete, bebidas, jornais e revistas (ROJO, 2007).

3.1.2.2 Sortimento limitado

Segundo Rojo (2007) são lojas que têm de 200 a 400 metros quadrados de área de vendas, de um a quatro check-outs, com uma média de 700 itens, com ênfase para produtos de mercearia com preços mais baixos em relação a outros tipos de lojas.

Esse formato teve início no Brasil nos anos 80, com uma loja denominada Aldi (mesmo nome da alemã), no Paraná, e em São Paulo (SP), com o Mini Box, do Grupo Pão de Açúcar.

3.1.2.3 Supermercado compacto

O mesmo autor classifica o supermercado compacto com uma área de vendas de 250 a 1000 metros quadrados, por volta de sete mil itens, de 2 a 7 check-outs, e com as seções de mercearia, hortifrutis, açougue, frios e laticínios e bazar.³

São geralmente administrados pela própria família e instalados em bairros mais afastados do centro das cidades.

3.1.2.4 Supermercado convencional

Rojo (2007) também classifica o supermercado convencional com uma área de vendas que tem de 1001 a 2500 metros quadrados, de 8 a 20 check-outs, e com as seções de mercearia, hortifrutis, açougue, frios e laticínios, peixaria, padaria e bazar.

A maioria das redes brasileiras se encaixa nesse formato, cujo foco é na área de alimentação, com seções de FLV, carnes e aves.

Geralmente, esses supermercados se adaptam à localidade onde estão instalados, e ao público local.

Kotler (2000, p. 541) diz que “[...] o supermercado é o autosserviço que desenvolve operações relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica”.

³ Segundo o Pão de Açúcar bazar é o setor em que se comercializam produtos variados, acessórios de limpeza, de lavanderia, para casa, de cozinha, automotivos, de papelaria, de jardinagem, para churrasco, de plástico e vidros, artigos de festas, descartáveis, lâmpadas e pilhas, panos e flanelas, sandálias, velas e fósforos e artigos para manutenção de casa. Site www.paodeacucar.com.br acesso em 05/08/2008.

3.1.2.5 Superloja

A superloja difere do hipermercado principalmente pelo mix de produtos. A diferença principal está no restrito mix da área de bazar, pois não trabalham itens eletroeletrônicos (linha branca e linha marrom) como os hipermercados.

Comercializam os eletroportáteis e algumas categorias de produtos têxteis, como cama, mesa e banho. Geralmente são instaladas em bairros mais afastados, atuam em média com 18.000 itens, destacam-se por produtos prontos, semiprontos e congelados (ROJO, 2007).

3.1.2.6 Hipermercado

Segundo Rojo (2007) considera-se uma loja de autos-serviço como hipermercado, quando ela tem uma área de vendas superior a 5 mil metros quadrados, mais de 50 check-outs e uma média de 45 mil itens à venda e por ter cinco seções: mercearia, perecíveis, têxtil, bazar e eletroeletrônicos com venda de linha branca e marrom.

Atualmente, o modelo seguido no Brasil é tipicamente francês, com foco em alimentação, mas vem agregando característica do modelo americano (os supercenters), e está adotando também o bazar.

3.1.2.7 Supercenter

Define esse formato como uma adaptação norte-americana dos hipermercados franceses, do qual o antecessor foi o Wal-Mart. Esse modelo foca suas atividades nos itens de bazar, principalmente eletroeletrônicos (linha branca e marrom).

A sua área de vendas vai de 10.000 a 18.000 metros quadrados. Atualmente estão se aprimorando em espaços de consumo definidos, como o da criança, do animal, da mulher, da casa, do escritório e outros (ROJO, 2007).

3.1.2.8 Clube de atacadista

Os clubes de atacadistas são formatos que atendem a pequenos estabelecimentos, e membros de grupos de órgãos governamentais, grandes corporações e organizações sem fins lucrativos. Vendem com grandes descontos a seus sócios, que pagam taxas anuais, artigos como roupas de marca, produtos de mercearia, utensílios e uma variedade de outros produtos.

Atuam em grandes instalações de baixo custo operacional, semelhantes aos depósitos, e dispõem de poucos artigos supérfluos. Oferecem preços menores que os praticados na média do mercado, geralmente, entre 20 a 40 por cento abaixo dos preços utilizados pelos supermercados e outros formatos, mas sem serviço de entrega (KOTLER, 2000).

Rojo (2007) define os clubes atacadistas ou clubes de compra, como sendo grandes áreas de vendas, que atuam com venda por autosserviço, que atendem pequenos comerciantes em maiores quantidades, em grandes embalagens e que atualmente estão se aprimorando em atender também às grandes famílias com embalagens proporcionais.

3.2 Lojas de vizinhança

A loja de vizinhança, também conhecida como supermercados de vizinhança é o estabelecimento onde o cliente busca produtos que atendam suas necessidades diárias. Portanto, deve oferecer os mais variáveis produtos, como os de padaria, açougue e hortifruti, além de estar próximo à residência. O cliente ainda busca atendimento personalizado e de qualidade.

Esses estabelecimentos possuem uma estratégia para combater as grandes redes, que é o conhecimento das necessidades do consumidor. Pelo fato de conseguirem oferecer mais facilmente um atendimento personalizado, podem detectar a cultura da região e suprir suas lojas com os produtos mais adequados para o seu público (FURUTA ; BARRIZZELI, 2002).

Segundo Monteiro (2007), supermercados de vizinhança são formados por um grupo heterogêneo e de estratégia complexa, com diferentes tamanhos e de diferentes formas de composição de produtos; caracterizam-se pela não comercialização de produtos eletroeletrônicos e com pouca dispersão geográfica em comparação com hipermercados.

Significativas transformações têm ocorrido no varejo, principalmente no setor supermercadista, tanto operacionais como físicas. Isso devido ao fato de o consumidor estar cada vez mais exigente e seletivo em suas decisões de compra. E esse fato, está exigindo das empresas supermercadistas maior capacidade organizacional e desempenho estratégico.

O cliente, atualmente quer resposta mais rápida e efetiva das organizações, que lhe proporcione além de qualidade e preço, facilidade, segurança alimentar, e conforto na hora de comprar. Por isso, o formato de loja varejista tem de se adequar a esse conceito para obter chances de sucesso com essa clientela (PARENTE, 2000).

Os supermercados de pequeno porte foram absorvendo todo esse conceito e se ajustando às demandas dos consumidores residentes ao seu redor.

Com isso, surgiu o conceito de supermercado de vizinhança, que derivou do supermercado compacto, principalmente nas grandes cidades, onde o hipermercado costuma estar bem longe da casa da grande parte dos clientes.

Os supermercados de vizinhança estão conseguindo se firmar e garantir seu lugar, aumentando sua participação e sua competitividade, adaptando seus serviços e produtos às exigências de sua clientela (PARENTE, 2000).

3.3 Centro de distribuição

De maneira geral pode-se observar que uma das estratégias utilizadas pelas grandes redes de varejo é a formação de centros de distribuição.

Segundo Souza e Scur (2008) os centros de distribuição possibilitam que o varejo compre diretamente dos produtores, no caso de alimentos frescos como frutas e legumes. Esses centros têm capacidade de recepção de grandes quantidades e são os locais onde são feitas a seleção e embalagem dos produtos. Desse pontos, os produtos são encaminhados pelas lojas para a venda ao consumidor final.

Outro tipo de CD importante é o representado pelas Centrais de Abastecimento (CEASA) criadas pelo Governo na década de 70.

O Ceasa é um centro de suprimento estatal que o governo brasileiro implantou com o intuito de gerar uma infraestrutura pública, onde ocorresse uma comercialização privada e transparente dos produtos, visando facilitar o acesso de pequenos produtores ao mercado de produtos frescos (FARINA ; MACHADO, 2000 ; MACHADO, 2002).

No início dos anos 80, havia 47 instalações sendo que 13 pertenciam à rede estadual da Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais do Estado de São Paulo (CEAGESP), que foi o pioneiro na introdução do programa de centrais de abastecimento e na intervenção direta do varejo, implementando em 1979, os “varejões” de hortifrutigranjeiros (BELIK, 2000).

Segundo Belik (2000), com a introdução de novos hábitos de consumo, o crescimento do mercado e o cliente mais exigente fizeram com que a estrutura de oferta de FLV se alterasse. No passado a feira livre era o principal meio utilizado para a distribuição desses alimentos. Ao se tratar da questão de distribuição de alimentos não se analisa mais isoladamente a feira ou o supermercado ou outros formatos e sim as grandes organizações, que estão ligadas à distribuição.

Há estudos que mostram que a forma de relacionamento entre os agentes está passando cada vez mais do mercado “spot”, onde fornecedores e clientes negociam e definem no ato os preços e quantidades para formas híbridas de governança.

Em uma análise realizada por Mainville, Reardon, Farina, (2008) considerou-se duas categorias de varejo de alimentícios no Brasil: as grandes e modernas cadeias de supermercados e hipermercados e, os tradicionais formatos de varejos como: feiras livres, supermercados independentes, mercearias e sacolões.

Em São Paulo, Mainville, Reardon, Farina, (2008) observaram quatro tipos de varejos de produtos frescos, sendo eles:

- a) grandes e modernas cadeias de supermercados e hipermercados;
- b) pequenos e médios supermercados;
- c) mercearias e sacolões;
- d) feiras livres, com suas respectivas características.

As características dos diferentes varejos em relação a escala, leque e especialização estão representados na Tabela 3, na qual:

- a) especialização representa a porcentagem total do rendimento da firma das vendas da produção de produtos frescos;
- b) escala é representada pelo espaço de vendas de FLV em todas as lojas, em m²;
- c) abrangência é representado pelo número total de FLV vendidos pelo varejista.

Mainville, Reardon, Farina, (2008) concluíram que, diferente de outros mercados internacionais, no Brasil o pequeno varejo, ao invés de marginalizado, vem ganhando espaço

no mercado. Outro fator importante é o relacionamento entre o varejo e os fornecedores, que podem ser formal ou informal.

No formal, são feitos basicamente contratos e registros em que são definidos e monitorados os parâmetros da negociação. O informal inclui relações anônimas, em que o fornecedor não é importante para o varejo.

Dessa forma, a escala e o leque estão positivamente correlacionados com o relacionamento formal entre o varejo e os fornecedores, e a especialização está positivamente correlacionada com o relacionamento informal.

Tabela 3 – Tipos de varejos em São Paulo e suas características

TIPO DE VAREJOS	CARACTERÍSTICAS			
	Especialização	Escala	Leque	Relacionamento
Grandes e modernas cadeias de supermercados e hipermercados.	Baixa Não especializados no mercado de produtos frescos Comercializam itens alimentícios e não alimentícios	Grande	Grande	Formal
Pequenos e médios supermercados.	Baixa Não especializados no mercado de produtos frescos	Pequena	Pequeno	Informal
Mercearias e Sacolões	Alto Especializados nas vendas de perecíveis com foco exclusivo em produtos frescos.	Grande	Pequeno	Informal
Feiras Livres	Alto Tendem a focar as vendas em apenas um segmento do mercado de produtos frescos	Pequena	Pequeno	Informal

Fonte: Adaptado de Mainville ; Reardon ; Farina, (2008)

Segundo Machado (2002) em trabalho sobre o setor de FLV no Brasil o varejo no Brasil é total ou parcialmente abastecido pelos Ceasas, e são neles que os preços dos produtos hortícolas são formados, os preços são influenciados por estratégias de atacadistas, dessa forma, tais atacadistas detêm informação privilegiada sobre o mercado.

Nesse contexto, a Central de Abastecimento da cidade de São Paulo, a Ceagesp, é considerada o mais importante centro de abastecimento de supermercados e feiras livres.

3.4 Hortaliças

As hortaliças hoje são um importante componente para uma alimentação saudável, além de fornecerem variedades de cor e textura, apresentam também nutrientes importantes para a prevenção de doenças cardiovasculares, diabetes, hipertensão, osteoporose e câncer (CARVALHO et al., 2006).

Segundo Potter (2000) apud Carvalho et al. (2006) foram realizados em todo o mundo mais de 200 estudos epidemiológicos para investigar o papel das hortaliças no risco de desenvolvimento de câncer. O que revelou que uma ampla variedade de hortaliças é fator preponderante na diminuição do risco da doença.

No Brasil, um estudo realizado sobre o consumo de frutas e hortaliças na população adulta, apontou que o consumo desses produtos é maior nas áreas urbanas que nas rurais, que aumenta com a idade, a escolaridade e a renda dos indivíduos em ambos os sexos. O que resultou na decisão de fortalecer as promoções de consumo de frutas e hortaliças em toda a população, em especial aos jovens, ao sexo masculino, a áreas rurais e a população com baixa renda e escolaridade (JAIME ; MONTEIRO, 2005).

O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) classifica as hortaliças como: hortaliças folhosas e florais tais como acelga, agrião, alface, cheiro-verde, couve, couve-brócolis, couve-flor, repolho e outras. Hortaliças frutosas são: a abóbora, abobrinha, azeitona, berinjela, cebola, chuchu, jiló, maxixe, pepino, pimentão, quiabo, tomate, vagem e outras. E hortaliças tuberosas e outras, tais como, alho, batata-aipo, batata-baroa e batata doce.

A Região do Alto Tietê possui aproximadamente 5.000 unidades produtivas agrícolas e aproximadamente 8.000 produtores rurais, tendo como principal município Mogi das Cruzes, onde se concentra a maior produção de hortifrutigranjeiros do país (FIGUEIREDO, 2000).

Nessa região, os produtores buscam um aprimoramento constante em suas atividades para a melhoria da produtividade de seus produtos, tais como, participarem de cursos, palestras que possibilitam uma melhora tanto no aspecto gerencial, como na técnica do cultivo agrícola, com o objetivo de atingir novos mercados, principalmente grandes redes de supermercados (FIGUEIREDO, 2000).

Já a produção de hortaliças folhosas, flores e condimentares, que são denominadas de verduras, estão localizadas próximas às grandes e médias cidades, nos cinturões verdes. No caso da cidade de São Paulo, o cinturão verde abrange as serras do Mar e da Mantiqueira, as

quais são as nascentes dos principais rios paulistas. Devido à forte influência das condições climáticas no seu cultivo, não permitir grandes deslocamentos e na variação da quantidade demandada, os preços variam conforme a estação do ano (CAMARGO FILHO ; CAMARGO, 2008).

No Brasil a produção de hortaliças em 2006 foi de 17,54 milhões de toneladas, cultivadas em 771,36 mil hectares, conforme mostra a Tabela 4.

Tabela 4 – Situação das Hortaliças no Brasil, 2006

Hortaliças	Produção (mil t)	Área (mil ha)	Produtividade (t/ha)	Produção (%)	Área (%)	Empregos (mil)	Valor (R\$/ t)	Safra (R\$ milhões)
Batata	3.125,93	140,80	22,20	17,81	18,25	422,41	614,17	1.919,85
Tomates	3.278,07	56,64	57,88	18,68	7,34	253,38	535,00	1.753,77
Cebola	1.174,75	57,21	20,53	6,69	7,42	171,63	734,44	862,78
Batata-doce	513,65	45,33	11,33	2,93	5,88	136,00	641,80	329,66
Genoura	750,05	25,55	29,36	4,27	3,31	229,95	927,50	695,67
Alho	87,75	10,46	8,39	0,50	1,36	31,38	4.828,33	423,68
Inhame	236,00	25,74	9,17	1,34	3,34	231,62	335,53	79,19
Melão	500,02	21,37	23,40	2,85	2,77	192,29	396,51	198,26
Melancia	1.505,13	80,64	18,66	8,58	10,45	241,92	608,33	915,62
Outras	6.378,00	305,57	20,87	36,34	39,61	916,70	682,12	4.350,56
Total	17.549,34	771,36	22,75	100,00	99,73	2.827,28		11.529,03

Fonte: Autor “adaptado de” Situação das hortaliças no Brasil, 2006

A Tabela 5 mostra a produção de hortaliças por grupos, no Estado de São Paulo, em 2006.

As três principais culturas como a batata, o tomate e a cebola respondem por 43,2% da quantidade total dos produtos produzidos.

O Estado de São Paulo contribui com 20% do total produzido de hortaliças no Brasil.

Tabela 5 – Área Cultivada e Produção de Hortaliças no Estado de São Paulo, 2006

Produto	Área (há)	Produção (t)	Produtividade (kg/ha)
Raízes, bulbos e tubérculos			
Batata de inverno	14.365	360.281	25.080
Batata da seca	8.518	195.874	22.995
Batata das águas	9.112	194.517	21.348
Cebola de muda	4.953	154.928	31.277
Mandioca para mesa	12.422	131.016	15.477
Beterraba	4.067	116.678	28.688
Cenoura	3.598	103.427	28.742
Batata-doce	3.535	53.038	15.003
Cebola de soqueira	1.411	40.322	28.571
Inhame	4.543	9.300	20.539
Cará	316	7.944	25.139
Mandioquinha	414	5.953	14.377
Legumes			
Tomate envarado	8.556	514.243	60.104
Melancia	6.584	207.580	31.528
Abóbora	4.117	77.749	18.885
Tomate rasteiro	4.684	318.330	67.966
Abobrinha	2.053	29.236	14.239
Pimentão	2.103	49.801	23.683
Quiabo	1.498	20.250	13.515
Chuchu	1.618	83.219	51.448
Berinjela	1.318	44.428	33.716
Pepino	1.375	50.173	36.496
Vagem	1.314	17.322	13.178
Jiló	846	21.712	25.661
Morango	447	14.719	32.920
Ervilha torta	180	1.218	6.785
Ervilha verde	37	73	1.995
Melão	110	2.415	22.035
Ervilha seca	16	29	1.825
Verduras			
Repolho	7.020	273.734	38.995
Alface	6.570	129.077	19.646
Brócolis	2.428	40.089	16.509
Couve-flor	1.877	27.889	14.860
Couve	1.200	32.036	26.693
Almeirão	477	5.080	10.650
Escarola	994	11.269	11.340
Catalonha	712	10.389	14.587
Agrião	676	3.121	4.617
Acelga (couve-chinesa)	886	13.627	15.379
Espinafre	634	10.991	17.336
Chicória	931	9.940	10.678
Couve-de-bruxelas	24	215	8.958
Outros			
Milho verde	7.658	74.227	9.692
Rabanete	538	9.713	18.044
Nabo	186	4.108	22.147
Alcachofra	193	761	3.953
Cogumelo	102	481	4.702
Condimentos			
Cebolinha	637	6.045	9.490
Salsa	663	3.229	4.870
Pimenta	348	3.694	10.618
Gengibre	249	5.735	23.078
Alho	210	1.317	6.278
Salsão	94	632	6.721
Alho porró	48	448	9.333
Total	135.374	3.503.620	25.881

Fonte: Instituto de Economia Agrícola apud Camargo Filho ; Camargo, 2008

Claro et al. (2007) em uma análise da influência da renda e dos preços dos alimentos no consumo alimentar das famílias observou-se um aumento de consumo de FLV nas famílias no município de São Paulo, isso devido à diminuição de preço desses produtos.

A complexidade exigida na distribuição de hortaliças dificulta o bom desempenho de toda a cadeia. Devido à alta perecibilidade inerente a esses produtos, as cadeias de suprimentos enfrentam atualmente o grande desafio de promover o alinhamento entre a demanda e a oferta de maneira eficaz.

Os clientes estão cada vez mais exigentes em relação à qualidade e aos preços dos produtos. Isso está levando as grandes redes a abandonarem o sistema tradicional de suprimento por meio das Centrais Estaduais de Abastecimento Sociedade Anônima (CEASA).

4 METODOLOGIA

Nesta seção é apresentada a metodologia da pesquisa empírica onde estão definidos o método de pesquisa, as proposições do trabalho e o instrumento de coleta de dados.

Para este trabalho foi escolhida abordagem qualitativa tendo em vista que é necessário compreender detalhadamente o contexto do problema (MALHOTRA, 2001).

Já o método escolhido para o trabalho é o do estudo de casos múltiplos, que proporciona responder perguntas “como” e “por que” e quando há pouco controle sobre o fenômeno a ser pesquisado e são mais apropriados para uma análise exploratória (YIN, 2001).

Serão feitas entrevistas presenciais com varejistas de diferentes formatos e com seus fornecedores, que serão viabilizadas por meio de questionários semiestruturados.

A análise foi feita com três varejistas, um de pequeno porte, uma cooperativa de consumo e com um grande varejista.

Foram entrevistados três fornecedores de FLV do grande varejo e do pequeno varejo e apenas um fornecedor da cooperativa.

No caso da cooperativa a sua seção de FLV é terceirizada e, por isso, foi entrevistada apenas a empresa responsável pela seção.

A amostra foi definida tendo como base as informações obtidas junto a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). O critério para a escolha dos supermercados entrevistados baseou-se na escala da empresa (metros quadrados destinados para FLV) e no escopo (quantas variedades de cada FLV).

Em se tratando das proposições do trabalho vale lembrar que há evidências de que os supermercados praticam diferentes estruturas de governança para compra de frutas, legumes e verduras.

Pesquisa bibliográfica prévia mostra que grandes varejistas utilizam seus centros de distribuição para manter ligações diretas com os produtores de frutas, legumes e verduras. Já varejistas médios e pequenos mantêm relações com atacadistas de origem e de destino, bem como com produtores (SOUZA ; SCUR, 2008).

Diante das diferentes estruturas de governança presentes nessa atividade foram elaboradas as proposições.

É apresentada a questão de pesquisa e proposições, sendo que estas últimas são detalhadas em termos de fonte de dados e indicadores operacionais.

Em seguida, com base nas proposições do trabalho foi definido o protocolo de pesquisa. Segundo Miguel (2007) é fundamental na utilização do método estudo de caso a elaboração de um protocolo de pesquisa em que deve estar definido:

- a) o contexto da pesquisa (área e local, procedimentos e fontes de informação);
- b) a parte a ser investigada (unidade de análise);
- c) meios de controle da pesquisa (formulação das chamadas variáveis de controle).

Com base nas informações citadas, a pergunta da pesquisa consiste em:

Como são as transações dos varejistas com seus fornecedores de FLV?

A seguir, são apresentadas as proposições, a saber:

- a) no caso de pequenos supermercados a especificidade de ativos é baixa e a estrutura de governança dominante com fornecedores de FLV é a forma de mercado.

Fonte de dados: a proposição apresentada trata da relação entre varejistas e fornecedores de FLV. Para investigar a proposição acima foram feitas entrevistas presenciais, a partir de um questionário semiestruturado, com um varejista pequeno localizado na grande São Paulo com o objetivo de caracterizar suas transações com fornecedores de FLV. Para tanto, também foram entrevistados três fornecedores desse supermercado com o objetivo de analisar as duas partes na transação.

O fundamento teórico para coleta e análise dos dados foi baseado na economia dos custos de transação destacado no protocolo de pesquisa as principais variáveis de análise.

Os indicadores operacionais visam: (a) caracterizar as transações, com base na economia dos custos de transação, entre pequenos varejistas e seus fornecedores de FLV, bem como a estrutura de governança dessas transações; (b) verificar quais as exigências em termos de padrões de qualidade demandados por pequenos varejistas de seus fornecedores de FLV.

- b) no caso do grande varejo, e cooperativas de consumo, estes mantêm relações mais próximas com fornecedores e a estrutura de governança dessa transação é híbrida.

Fonte de dados: a proposição apresentada trata da relação entre varejistas e fornecedores de FLV.

Para investigar a proposição acima foram feitas entrevistas presenciais, a partir de um questionário semiestruturado, com um grande varejista da cidade de São Paulo e com uma

cooperativa de consumo, com o objetivo de caracterizar suas transações com fornecedores de FLV.

Para tanto, também foram entrevistados três fornecedores de FLV desse grande varejo e com um fornecedor da cooperativa de consumo, com o objetivo de analisar as duas partes na transação.

O fundamento teórico para coleta e análise dos dados foi baseado na economia dos custos de transação, sendo destacadas no protocolo de pesquisa as principais variáveis de análise.

O protocolo de pesquisa, no entanto, é ilustrado resumidamente no Quadro 1.

Contexto da pesquisa	Parte a ser estudada.	Meios de controle da pesquisa
<p>Três varejistas da Grande São Paulo: um grande varejista, um pequeno e uma cooperativa de consumo; três fornecedores de cada varejista e um fornecedor da cooperativa.</p> <p>Fontes de informação: consulta a documentos da ABRAS, entrevistas presenciais com os agentes responsáveis pela compra de FLV de cada um dos supermercados citados, bem como com três fornecedores de FLV de cada varejista.</p>	<p>Unidade de análise: transações do varejo com fornecedores de FLV.</p>	<p>Variáveis de controle: dimensões da transação (a) especificidade de ativos; (b) frequência; (c) incerteza.</p> <p>(a) especificidade de ativos: relacionada ao grau de exigência dos varejistas em relação a seus fornecedores de FLV – solicitação de padrões de qualidade formais e informais (especificar), número de atividades de transformação do produto (lavar, selecionar, embalar). Do ponto de vista do varejo e dos produtores, a especificidade de ativos está relacionada ao nível de investimentos necessários para manter o relacionamento.</p> <p>(b) frequência: refere-se a quão recorrente são realizadas as transações entre os agentes.</p> <p>(c) incerteza: do ponto de vista do varejo refere-se a receber o produto dentro dos padrões de qualidade solicitados e com a frequência necessária tendo em vista a alta perecibilidade dos produtos. Do ponto de vista do produtor, há incertezas relativas ao comportamento da demanda que está diretamente relacionada à falta de informações de mercado dos produtores; e os fatores climáticos que afetam diretamente a produção.</p>

Quadro 1 - Protocolo de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1 Histórico das empresas

A pesquisa foi realizada em três empresas. A primeira empresa é um pequeno supermercado fundado na década de 30, pelo Sr. Ferdinando Demarchi, descendente de italianos, com o nome de Armazém Demarchi.

Na década de 70, os filhos Sérgio Demarchi e Mário Felício Demarchi assumem o armazém, que passa a se chamar Supermercado Demarchi LTDA, sempre no mesmo endereço, e na cidade de São Bernardo do Campo, com uma área de 200m².

Atualmente o supermercado ocupa uma área de 500m², com 20 funcionários atuando nas áreas de varejo de limpeza, alimentação, FLV, bebidas, exceto magazine e bazar.

O nome da avenida em que está localizado o supermercado em questão é uma homenagem à bisavó dos proprietários. Como toda a família praticamente se dedicou ao comércio no local, também foi homenageada com o nome do bairro denominado de Bairro Demarchi.

A segunda empresa a ser estudada foi uma cooperativa, fundada em 1954, por 292 funcionários, a Coop - nasceu como Cooperativa de Consumo dos Empregados das Companhias Rhodia, Rhodiaceta e Valisère.

No início da Cooperativa, a Empresa Rhodia apoiou as atividades da nova organização concedendo adiantamento de capital para que cada novo interessado pudesse se tornar um cooperado, e permitia que os funcionários envolvidos dedicassem parte do seu tempo na organização da entidade.

A primeira loja foi inaugurada em 5 de março de 1955. Naquele período, a principal forma de entrega de produtos era em domicílio, que foi abandonada alguns anos depois devido à abertura de várias lojas.

Nessa entrega em domicílio o cooperado preenchia um formulário de pedidos, que continha todas as mercadorias não perecíveis, e entregava o formulário em um posto avançado em seu local de trabalho.

Os produtos eram entregues na casa dos Cooperados dois ou três dias após o pedido ser realizado com pagamento debitado na própria folha de pagamento e, com o benefício de pagar um preço menor, pois a Cooperativa não visava o lucro. A Coop foi a primeira a adotar o modelo de autosserviço na região do Grande ABC em 1957.

A Cooperhodia, como era conhecida, permaneceu até 1976, apenas para os funcionários do Grupo Rhodia, mas em função de seu crescimento o estatuto social da

cooperativa foi modificado, permitindo que funcionários de outras empresas também se associassem.

Com isso, a Cooperativa teve de se adaptar e foram construídas novas unidades por toda a região do Grande ABC e um Centro de Distribuição para abastecer essas unidades.

Em 1997, a Cooperativa assume o nome Coop – Cooperativa de Consumo (BELMONTE ; PRADO, 2007).

A Coop hoje é a maior cooperativa de consumo da América Latina, com aproximadamente 1,5 milhão de cooperados, 3.948 funcionários e 26 lojas (POPOLIN, 2009 ; LUKIANOCENKO, 2009).

Em 2007, a Coop ocupou a 11ª posição no ranking nacional de supermercados, com um faturamento bruto de R\$ 1,102 bilhão de reais, segundo Hilário (2008, p. 66).

A Coop está presente em 11 cidades do Estado de São Paulo, por meio de suas unidades de distribuição, são elas:

- a) Diadema;
- b) Mauá;
- c) Piracicaba;
- d) Ribeirão Pires;
- e) Santo André;
- f) São Bernardo do Campo;
- g) São Caetano do Sul;
- h) São José dos Campos;
- i) São Vicente;
- j) Sorocaba;
- k) Tatuí (LUKIANOCENKO, 2009).

O faturamento bruto da Coop em 2008 foi de R\$ 1,2 bilhão o que representa um crescimento nominal de 9,27% em relação ao ano anterior, e teve sobras líquidas (lucro nas sociedades mercantis) no valor de R\$ 8,1 milhões que retornarão aos cooperados, de forma proporcional às suas aquisições durante o ano de 2008.

A Coop detém 25% de participação de mercado na região do ABC e sua linha de produtos de marca própria Coop Plus conta com 464 itens, de 92 categorias, produzidos por 61 parceiros comerciais.

O varejista oferece ao seus clientes o cartão Private Label Coop Fácil, em parceria com o Banco Bradesco e mantém convênios com cerca de 500 empresas, por meio do Coop

Fácil Alimentação e Coop Fácil Drogaria, beneficiando 10 mil pessoas que adquirem medicamentos e produtos alimentícios com condições especiais. Isso se deve ao fato de a forma de operação da Coop ser análoga a de um supermercado (POPOLIN, 2009).

Como cooperativa, a organização tem por objetivos a inserção da comunidade, com a participação em diversos programas sociais que beneficiam instituições de jovens e idosos carentes, bem como estimular a prática de esportes e melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Para 2009, no planejamento estratégico da Coop é estimado um crescimento nominal de 14,6%, um aumento no faturamento em R\$ 30 milhões e um incremento no número de cooperados (POPOLIN, 2009).

Por último, a terceira empresa estudada foi uma grande rede, com cerca de R\$ 20,8 bilhões de faturamento em 2008, oito bandeiras, 575 lojas localizadas em 14 estados e no Distrito Federal, 70.656 funcionários, e que se encontra entre as cinco maiores no ranking da Abras (LUKIANOCENKO, 2009).

5 ESTUDO DE CASO

Nesta seção é apresentada a descrição das entrevistas, bem como as características dos varejistas e dos seus fornecedores.

5.1 Descrição das entrevistas

A maioria das entrevistas foi presencial, de forma escrita, realizadas na própria empresa, e foram viabilizadas por meio de questionários semiestruturados.

No caso dos fornecedores, os entrevistados foram os próprios proprietários.

Já nos supermercados os entrevistados foram os gerentes, com exceção do pequeno, em que participaram na entrevista os dois sócios proprietários.

A duração das entrevistas foi, em média, de 1 hora e 15 minutos para os varejistas e de 2 horas e 30 minutos para os fornecedores.

5.2 Características dos varejistas

A Tabela 6 mostra as características dos varejistas entrevistados.

Neste caso, temos as seguintes denominações:

- a) PV: pequeno varejista;
- b) CP: cooperativa de consumo;
- c) GV: grande varejista.

Tabela 6 – Características dos varejistas

CARACTERÍSTICAS	VAREJISTAS		
	PV	CP	GV
Número de check-outs (caixas)	4	26	*11
Tem filiais	não	27	153
Área construída (m ²)	500	4.000	*1101
Origem	brasileira	brasileira	brasileira
Número de funcionários	20	232	136
Tem centro de distribuição?	não	1	4
Tem CD exclusivamente para FLV	não	**não	**não
Área de FLV (m ²)	60	180	*150
Como são feitas as compras de FLV	sócio proprietário	sistema de explosão	gerente do segmento

Quantidade comercializada pelos Varejistas

Frutas	mais de 20	mais de 200	*mais de 200
Legumes	mais de 50	mais de 100	*mais de 100
Verduras	mais de 20	mais de 35	*mais de 60

* Média estimada por loja

** O GV tem 4 CD, a Coop tem 1 CD, mas nenhum exclusivo de FLV

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2009)

Pode-se verificar pela Tabela 6 que, no pequeno supermercado, o responsável pelas compras de FLV é o próprio dono.

Já na cooperativa é utilizado em todas as lojas o sistema de “explosão”, em que tudo que foi vendido no dia é captado via sistema e comprado para o dia seguinte, trata-se de um sistema automático, onde toda a quantidade de FLV, que é vendida no dia é computada no caixa, e esse relatório de venda será a base da compra do dia seguinte.

Para o grande varejista há um gerente de compras para cada segmento, um gerente de compras para frutas, um gerente para legumes e um gerente de compras responsável pelas verduras.

Em se tratando de investimentos, foi observado que o PV não investe em seus fornecedores para que estes atendam aos padrões demandados, já a Coop investe diretamente no seu fornecedor, a empresa Benassi, para que atenda a seus padrões de qualidade. O GV investe indiretamente, com sugestões de boas práticas e de treinamento, mas sem ajuda financeira. No estudo foi observado que nenhum varejista concede financiamento a seus fornecedores para a produção de FLV.

Na Tabela 7 são apresentados os varejistas, com os tipos de fornecedores.

Tabela 7 – Quantidade de fornecedores por tipo de varejistas

CARACTERÍSTICA DOS FORNECEDORES	VAREJISTAS		
	PV	CP	GV
Produtor	1	–	2
Intermediário	2	1	*1
Atacadista	–	–	–

* Intermediário filial do produtor

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2009)

Na análise dos fornecedores da Tabela 7, observamos três produtores e quatro intermediários, o produtor do pequeno varejo é um pequeno chacareiro, localizado a 10 km do supermercado, tempo esse percorrido em apenas 15 minutos. Os outros dois fornecedores do pequeno varejo são intermediários, ambos localizados no Ceasa em Santo André, a 22 km de distância e a 22 minutos do supermercado, que não produzem e realizam compras diretamente no produtor e no Ceagesp.

Na Tabela 8 são apresentadas as características dos fornecedores do pequeno varejo.

Tabela 8 – Características dos fornecedores do pequeno varejo

DADOS DOS FORNECEDORES DO PV			
Fornecedores	Produtor	Intermediário 1	Intermediário 2
Área plantada com Frutas (m ²)	1000	–	–
Área plantada com Legumes (m ²)	500	–	–
Área plantada com Verduras (m ²)	500	–	–
Atuação em FLV (anos)	10	30	30
Produção é irrigada?	Sim, manual	–	–
Há cobertura de proteção?	Não	–	–
Há estufa?	Não	–	–
Possui packing-house?	Não	Não	Sim, 100 m ²
Venda para o PV (%)	10 a 25	<10	<10
Tempo de fornecimento (anos)	10	4	4
Realização de Investimento?	Sim, poço artesiano para irrigação	Não	Não
Recebe ajuda para investimento?	Não	Não	Não
Tempo que recebe o pagamento?	À vista	À vista	À vista

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2009)

Na Tabela 8 observamos que os fornecedores do pequeno varejo têm uma grande experiência em FLV, mas não investem em infraestrutura e preferem receber o pagamento de seus clientes à vista.

Na Tabela 9 são apresentadas as características do fornecedor da Coop.

Tabela 9 – Características dos fornecedores da Cooperativa de Consumo

DADOS DO FORNECEDOR DA COOP	
Fornecedores	Intermediário 1
Área plantada com Frutas (m ²)	–
Área plantada com Legumes (m ²)	–
Área plantada com Verduras (m ²)	–
Atuação em FLV (anos)	mais de 50
Quantidade de fornecedores	300
Há cobertura de proteção?	–
Há estufa?	–
Possui packing-house?	Não
Venda para a Coop (%)	30
Tempo de fornecimento (anos)	5 a 10
Realização de Investimento?	Sim
Recebe ajuda para investimento?	Não
Tempo que recebe o pagamento?	45 dias

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2009)

Já na cooperativa de consumo o fornecimento de FLV é terceirizado, feito por uma empresa contratada pela Coop chamada Benassi São Paulo Importação e Exportação Ltda. A Benassi administra toda a logística e todos os funcionários do setor de FLV, possui uma Central de Compras e um Centro de Distribuição, localizado no Ceagesp em São Paulo a aproximadamente 60 km, 1 hora da cooperativa de consumo, ficando com a responsabilidade de negociar com os produtores, de transportar e acomodar os produtos nas gôndolas e pelo preço final dos produtos, onde é acordada com a Coop a margem de lucro.

Na Tabela 10 são apresentadas as características dos fornecedores do grande varejo.

Tabela 10 – Características dos fornecedores do grande varejo

DADOS DOS FORNECEDORES DO GV				
Fornecedores	Produtor 1	Intermediário	Produtor 2	Produtor 3
Área plantada com Frutas (m ²)	2.000	–	–	–
Área plantada com Legumes	–	–	460 hectares	–
Área plantada com Verduras (m ²)	–	–	–	60 hectares
Atuação em FLV (anos)		10	10	20
Produção é irrigada?	Sim, automática	–	–	Sim, manual
Há cobertura de proteção?	Não	–	–	Sim, produtos hidropônicos
Há estufa?	Não	–	–	Sim, produtos hidropônicos
Possui packing-house?	Sim, 1200 m ²	Sim, 2300 m ²	Sim, 2 de 1000 m ² e 1050 m ²	Sim, 1200 m ²
Venda para o GV (%)		>50	10 a 25	80
Tempo de fornecimento (anos)		5 a 10	5 a 10	10
Realização de Investimento?	Sim	Sim	Sim	Sim
Recebe ajuda para investimento?	Não	Não	Não	Não
Tempo que recebe o pagamento?		50 dias	45 dias	50 dias

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2009)

O grande varejista tem um relacionamento intenso com seus fornecedores, em grande parte produtores, localizados em média, a 80 km de distância, cerca de 1 hora e vinte minutos da loja. O único fornecedor caracterizado como fornecedor intermediário do GV, atua também como produtor.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção é realizada a análise das transações que envolvem os varejistas com seus fornecedores, tal como será exposta a seguir.

6.1 Análise com base na teoria de Economia dos Custos de Transação

Partindo da premissa de que a análise das transações envolve os varejistas com seus fornecedores, foram levados em consideração os atributos dessas transações, tais como: especificidade dos ativos, frequência e incerteza, para então definir-se qual a estrutura de governança que coordena as transações dos intermediários e produtores de frutas, legumes e verduras da Grande São Paulo.

6.1.1 Análise das dimensões da transação – PV e Fornecedores

Sob o ponto de vista do Supermercado: as transações que envolvem a compra e a venda de FLV, quanto à especificidade de ativos, são as seguintes:

- a) a especificidade locacional é baixa, devido à localização dos fornecedores ser bem próxima do supermercado, o que proporciona uma economia nos custos de transporte e de armazenamento;
- b) a especificidade de ativos físicos para o pequeno varejo é baixa, tendo em vista que não há investimentos específicos para estocagem e manuseio de FLV.
- c) a especificidade de ativos humanos mostrou-se baixa, porque não foi evidenciado o treinamento dos funcionários para o manuseio correto das hortaliças;
- d) a especificidade de ativos dedicados no pequeno varejo é baixa, pois o supermercado não investe na produção de FLV de seus fornecedores;
- e) a especificidade de marca no pequeno varejo não foi observada, tendo em vista que não há nenhuma marca para FLV no supermercado analisado; a especificidade

temporal é alta, relevante devido ao fato das frutas, legumes e verduras serem perecíveis.

Sob o ponto de vista dos fornecedores: as transações que envolvem a compra e a venda de FLV quanto à especificidade de ativos são as seguintes:

- a) a especificidade locacional é baixa, devido à localização do supermercado ser bem próxima dos fornecedores;
- b) a especificidade de ativos físicos para os fornecedores é baixa, não foi observado nenhum investimento físico, por parte dos agentes envolvidos;
- c) a especificidade de ativos humanos mostrou-se baixa, também nos fornecedores;
- d) a especificidade de ativos dedicados nos fornecedores é baixa;
- e) a especificidade de marca nos fornecedores do pequeno varejo não foi observada, portanto é baixa;
- f) a especificidade temporal também nos fornecedores é alta e relevante devido ao fato de as frutas, os legumes e as verduras serem perecíveis.

6.1.2 Frequência – PV e Fornecedores

O estudo mostrou que a frequência das transações entre pequeno varejo e fornecedores de FLV é alta. Em média, tais transações se repetem de duas a três vezes por semana, e ocorre diariamente no caso das verduras.

Essa alta frequência e a proximidade do supermercado com seus fornecedores permitem que as partes adquiram conhecimento umas das outras, e que construam um ambiente de confiança em torno de um objeto comum, no caso a compra de hortaliças.

E esse relacionamento reduz a necessidade da utilização de contratos formais. Sendo assim, e não há contrato nenhum, os pagamentos são realizados no ato da compra. Além disso, como a especificidade de ativos é baixa o varejista pode encontrar FLV dentro das condições em que precisa, muito facilmente, não se fazendo necessário estabelecer relações próximas com fornecedores.

Segundo a pesquisa, além da especificidade temporal, outro fator que implica nessa alta frequência é que o armazenamento de hortaliças não é barato, e a construção de estruturas

tem alto custo e como são pequenos fornecedores faltam recursos para este tipo de investimento.

O transporte de frutas e legumes é o próprio varejista quem realiza, exceto as verduras, que é realizado pelo produtor.

6.1.3 Incerteza – PV e Fornecedores

A incerteza no caso do pequeno varejo pode ser considerada média, isso devido ao fato de que a maior incerteza na qual o produtor está sujeito se refere ao risco de sofrer perdas na produção agrícola em decorrência da ação de fatores naturais. Mas na falta do produto, o varejista consegue outro fornecedor facilmente.

De acordo com a pesquisa, a maior parte das hortaliças é cultivada a campo sem qualquer tipo de cobertura de proteção, expondo ainda mais os produtores ao risco de sofrer perdas de produção. Foi observado também que tanto os intermediários quanto o produtor têm acesso limitado às informações sobre o mercado, as quais estão em posse dos atacadistas e varejistas.

Outra verificação foi a falta de planejamento para a comercialização e um baixo nível de conhecimento sobre gestão. Nesse contexto o preço consiste em outra incerteza para o produtor, pois é determinado pela demanda do mercado, ou seja, pelo comprador.

Esses elementos, somados à inexistência de contratos formais, fazem com que a incerteza seja alta para os fornecedores.

6.1.4 Estrutura de governança do pequeno varejo

A frequência, a incerteza, e a especificidade dos ativos representam as três principais dimensões para se caracterizar uma transação, o que permite o desenho de uma estrutura de governança.

Nas transações do pequeno varejo foi observada a estrutura de governança de mercado.

Explica-se isso pela baixa especificidade física do produto, ou seja, como existe grande oferta de hortaliças e esses produtos são vendidos em vários lugares; a frequência e a incerteza das transações foram consideradas médias e com uma alta especificidade temporal; percebeu-se que a estrutura de governança via mercado é aquela que regula tais transações no pequeno varejo.

A Tabela 11 mostra o resumo das análises com base na ECT do pequeno varejo com seus fornecedores.

Tabela 11 – Resumo da análise ECT com o pequeno varejo e fornecedores

ECT	Pequeno Varejo e Fornecedores					
Especificidade de ativos	PV	Intermediário 1	PV	Intermediário 2	PV	Produtor
Locacional	baixa	baixa	baixa	baixa	baixa	baixa
Físicos	baixa	baixa	baixa	baixa	baixa	baixa
Humanos	baixa	baixa	baixa	baixa	baixa	baixa
Dedicados	baixa	baixa	baixa	baixa	baixa	baixa
Marca	baixa	baixa	baixa	baixa	baixa	baixa
Temporal	alta	alta	alta	alta	alta	alta
Frequência	alta	alta	alta	alta	alta	alta
Incerteza	média	alta	média	alta	média	alta
Estrutura de governança	mercado					

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2009)

A Figura 4 mostra a cadeia de suprimento do pequeno varejo.

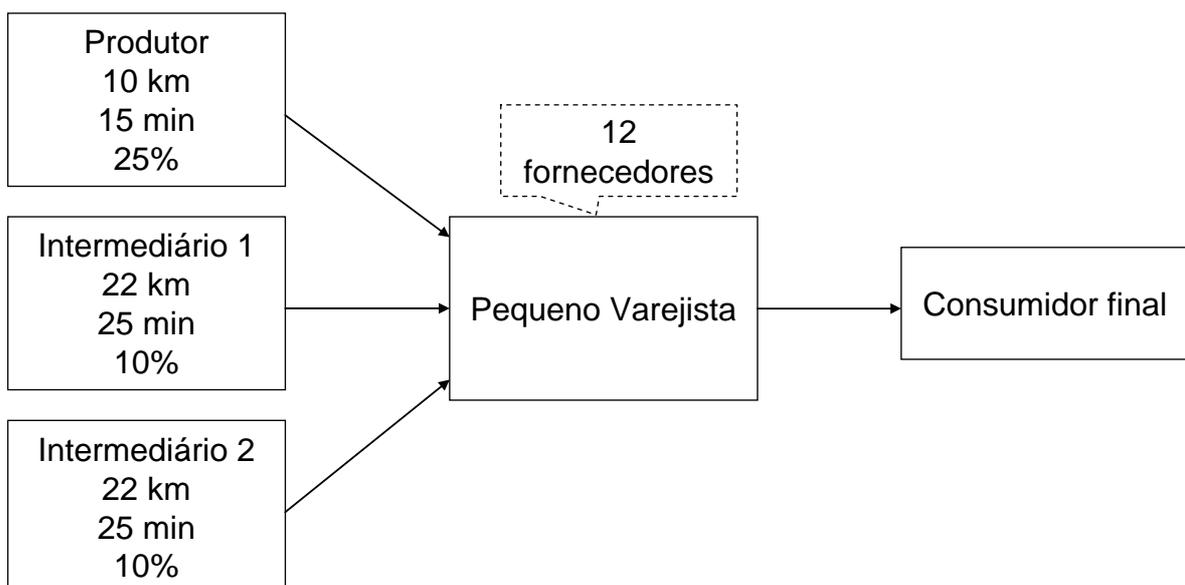


Figura 4 – Cadeia de suprimento do pequeno varejo

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2009)

6.1.5 Análise das dimensões da transação – Cooperativa de Consumo e Fornecedor

Sob o ponto de vista da Cooperativa de Consumo: as transações que envolvem a compra e a venda de FLV quanto à especificidade de ativos são as seguintes:

- a) a especificidade locacional é baixa, devido à localização do fornecedor Benassi ser bem próxima a loja – o tempo de entrega é de cerca de 1 hora;
- b) a especificidade de ativos físicos para a cooperativa é média – a pesquisa mostrou que há investimento da cooperativa de consumo em uma câmara fria para estocagem de FLV próxima às gôndolas;
- c) a especificidade de ativos humanos na cooperativa é baixa, porque não há nenhum investimento do varejo em treinamento dos funcionários;
- d) a especificidade de ativos dedicados é baixa – a cooperativa não se preocupa e nem investe na produção de FLV de seus fornecedores;
- e) a especificidade de marca não foi observada na cooperativa de consumo, portanto é baixa;
- f) a especificidade temporal é alta – todas as frutas, legumes e verduras são entregues diariamente.

Sob o ponto de vista do fornecedor: as transações que envolvem a compra e a venda de FLV, quanto à especificidade de ativos são as seguintes:

- a) a especificidade locacional é baixa, devido à localização do fornecedor Benassi ser bem próxima a loja;
- b) a especificidade de ativos físicos para o fornecedor é alta – a pesquisa mostrou que há investimento em um Centro de Distribuição, em transportes refrigerados e investimento na produção de hortaliças;
- c) a especificidade de ativos humanos mostrou-se média, porque o fornecedor se preocupa com o treinamento dos funcionários para o manuseio correto com hortaliças, por meio de cursos e palestras;
- d) a especificidade de ativos dedicados é alta – a Benassi atua com seus fornecedores, adiantando pagamentos para que estes façam investimentos na produção e, depois do produto entregue, os valores adiantados são abatidos do pagamento;
- e) a especificidade de marca não foi observada, portanto é baixa;

- f) a especificidade temporal é alta, relevante devido ao fato de as frutas, os legumes e as verduras serem perecíveis.

6.1.6 Frequência na Coop

As transações de FLV realizadas entre a Coop e a Benassi são diárias.

A frequência é alta, tanto na Coop, quanto no fornecedor. O transporte é realizado pelo fornecedor, e para as frutas o transporte é refrigerado.

A Coop também possui uma câmara fria, para estocagem das hortaliças ao lado das gôndolas.

Foi observado, no estudo, que não há problemas em se atender à demanda de FLV na cooperativa.

6.1.7 Incerteza na Coop

A incerteza no caso da Coop é baixa, como o fornecedor é preferencial e com um relacionamento por volta de 10 anos, há um relacionamento de longo prazo entre as partes.

A Benassi se relaciona com cerca de 300 fornecedores e, em uma emergência, ainda conta com o fornecimento do Ceagesp, para garantir o abastecimento à Coop.

A incerteza na Benassi, também é baixa, devido à grande quantidade de fornecedores com quem mantém relações próximas.

6.1.8 Estrutura de governança na Coop

Pode-se afirmar que a estrutura de governança das transações da cooperativa com seu fornecedor de FLV são híbridas.

As transações são estabelecidas por meio de contratos formais em que são detalhados os prazos, os abatimentos financeiros e a porcentagem de vendas.

O fornecedor ocupa uma área específica na loja, fornecendo a mão de obra e toda a gestão de pessoal.

A Coop praticamente terceiriza toda a parte de FLV.

A Tabela 12 mostra o resumo das análises com base na ECT da cooperativa de consumo com o fornecedor Benassi.

Tabela 12 - Resumo da análise ECT da Coop com o fornecedor Benassi

ECT	Coop e Fornecedor	
Especificidade de ativos	Coop	Irmãos Benassi
Locacional	baixa	baixa
Físicos	média	média
Humanos	baixa	média
Dedicados	baixa	baixa
Marca	baixa	baixa
Temporal	alta	alta
Frequência	alta	
Incerteza	baixa	
Estrutura de governança	híbrida	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2009)

A Figura 5 mostra a cadeia de suprimento da Cooperativa de consumo, que tem como fornecedor um produtor, que se relaciona com trezentos fornecedores. Do volume total de FLV comercializado pela Benassi, 30% é destinado à Coop.

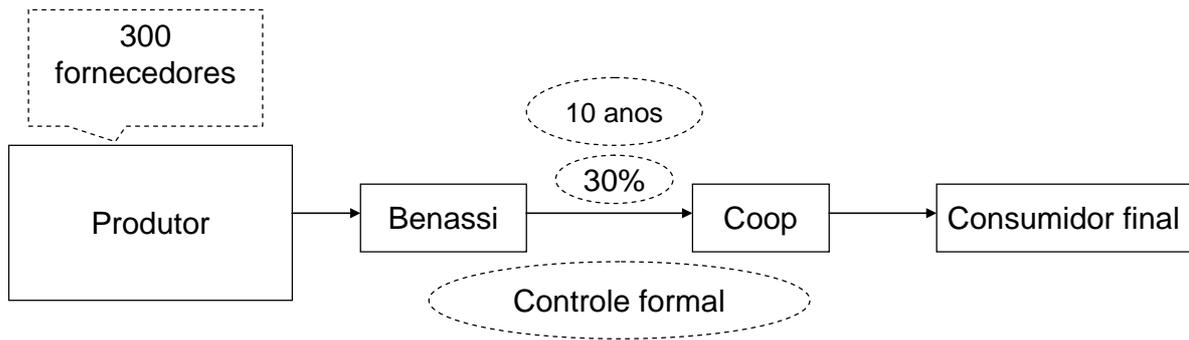


Figura 5 – Cadeia de suprimento da cooperativa de consumo
 Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2009)

6.1.9 Análise das dimensões da transação – GV e Fornecedores

Sob o ponto de vista do Grande Varejista, as transações que envolvem a compra e a venda de FLV, quanto à especificidade de ativos são as seguintes:

- a) a especificidade locacional é alta – o GV fica distante de seus fornecedores, as frutas vêm do produtor de Belo Horizonte, a empresa Brasnica, para a filial em Osasco, a Morena Frutas Tropicais, que as envia para o CD da loja; os legumes vêm de Mogi Guaçu, SP, e as verduras de Mogi das Cruzes.
- b) a especificidade de ativos físicos para o GV é alta – a pesquisa mostrou que há investimento por parte do GV, em Centros de Desenvolvimento, não exclusivamente para FLV, mas com estrutura de câmaras frias para acondicionamento;
- c) a especificidade de ativos humanos mostrou-se alta – o GV treina seus funcionários, possui uma estrutura especializada para a compra e o manuseio de frutas, legumes e verduras;
- d) a pesquisa mostrou uma especificidade de ativos dedicada média para o GV – a preocupação maior em investimentos específicos para atender o cliente, em especial o grande varejista, foi observada nos fornecedores;
- e) a especificidade de marca observada foi alta, fortemente centrada no relacionamento do grande varejista com seus fornecedores de FLV. Inclusive todos os produtos de FLV são obrigatoriamente comercializados com a marca do varejista;

- f) a especificidade temporal é alta – todas FLV são entregues diariamente, inclusive segundo a pesquisa as verduras são entregues logo após a colheita diretamente nas lojas em 1 hora. O tempo de entrega é de 3 horas para os legumes e 5 horas para as frutas.

Sob o ponto de vista dos fornecedores: as transações que envolvem a compra e a venda de FLV, quanto à especificidade de ativos são as seguintes:

- a) a especificidade locacional é alta – os fornecedores são, na maioria, produtores e se localizam distantes das lojas, no caso das frutas e legumes vão direto para o CD do grande varejista e as verduras vão direto para as lojas. Esse fluxo será detalhado nessa seção;
- b) a especificidade de ativos físicos é alta – a pesquisa mostrou que há investimento por parte dos fornecedores em máquinas agrícolas, transporte, câmaras frias, e *packing-house* com média de 1.000 metros quadrados de área;
- c) a especificidade de ativos humanos mostrou-se alta – os fornecedores são treinados em qualidade, segurança alimentar no uso dos agrotóxicos e em rastreabilidade do produto;
- d) a pesquisa mostrou uma especificidade de ativos dedicados alta – segundo relatos dos entrevistados o grande varejista está exigindo que todas as frutas, legumes e verduras sejam rastreados, o que força os fornecedores a investir em logística e máquinas de etiquetagem codificadas;
- e) a especificidade de marca é alta, pois há fornecedores que comercializam com sua marca.
- f) a especificidade temporal é alta – todas as hortaliças são entregues diariamente, inclusive segundo a pesquisa as verduras são entregues logo após a colheita diretamente nas lojas em 1 hora. O tempo de entrega é de 3 horas para os legumes e 5 horas para as frutas.

6.1.10 Frequência no grande varejo

As transações ocorrem diariamente entre os fornecedores e o grande varejo. Portanto, observou-se uma alta frequência em ambos.

O transporte de FLV é realizado pelos próprios fornecedores e não é refrigerado, apenas o fornecedor de legumes relatou que, nos dias quentes, é utilizado transporte refrigerado do campo para o CD do grande varejista.

6.1.11 Incerteza no grande varejo

Para diminuir a incerteza, o grande varejo tem preferência por se relacionar diretamente com produtores.

Foi observado na pesquisa que o grande varejo mantém relacionamentos com fornecedores de FLV capacitados tecnicamente para manusear hortaliças e o tempo de relacionamento é, em média, de 7 anos.

Além disso, pôde-se observar que, caso as exigências do grande varejo não sejam atendidas, o fornecedor é substituído rapidamente.

6.1.12 Incerteza dos fornecedores

Na pesquisa para os fornecedores foi observada uma alta incerteza. Ficou claro, segundo os relatos dos entrevistados que, se as exigências por parte do grande varejo não forem atendidas, o fornecedor é substituído.

6.1.13 Estrutura de governança no grande varejo

O estudo permitiu concluir que a relação entre o grande varejista com seus produtores de FLV caracteriza-se pela elevada especificidade dos ativos.

Por meio da análise, ficou evidenciada a existência da especificidade dedicada na transação em questão, por parte dos fornecedores, quanto à exigência de rastreabilidade de todas as FLV, do grande varejista.

Em se tratando de ativos altamente específicos, os contratos tendem a evoluir para uma relação mais próxima, aumentando a sua complexibilidade.

Com isso, a governança observada é a híbrida.

A Tabela 13 mostra o resumo das análises com base na ECT do grande varejo com seus fornecedores.

Tabela 13 - Resumo da análise ECT do grande varejo com seus fornecedores

ECT	Grande Varejo e Fornecedores					
Especificidade de ativos	GV	*Intermediário	GV	Produtor 1	GV	Produtor 2
Locacional	alta	alta	alta	alta	alta	alta
Físicos	alta	alta	alta	alta	alta	alta
Humanos	alta	alta	alta	alta	alta	alta
Dedicados	média	alta	média	alta	média	alta
Marca	alta	alta	alta	alta	alta	alta
Temporal	alta	alta	alta	alta	alta	alta
Frequência	alta	alta	alta	alta	alta	alta
Incerteza	baixa	alta	baixa	alta	baixa	alta
Estrutura de governança	híbrida					

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2009)

* Conforme relatado anteriormente o intermediário é uma filial do produtor

A Figura 6 mostra a cadeia de suprimento do grande varejo de FLV.

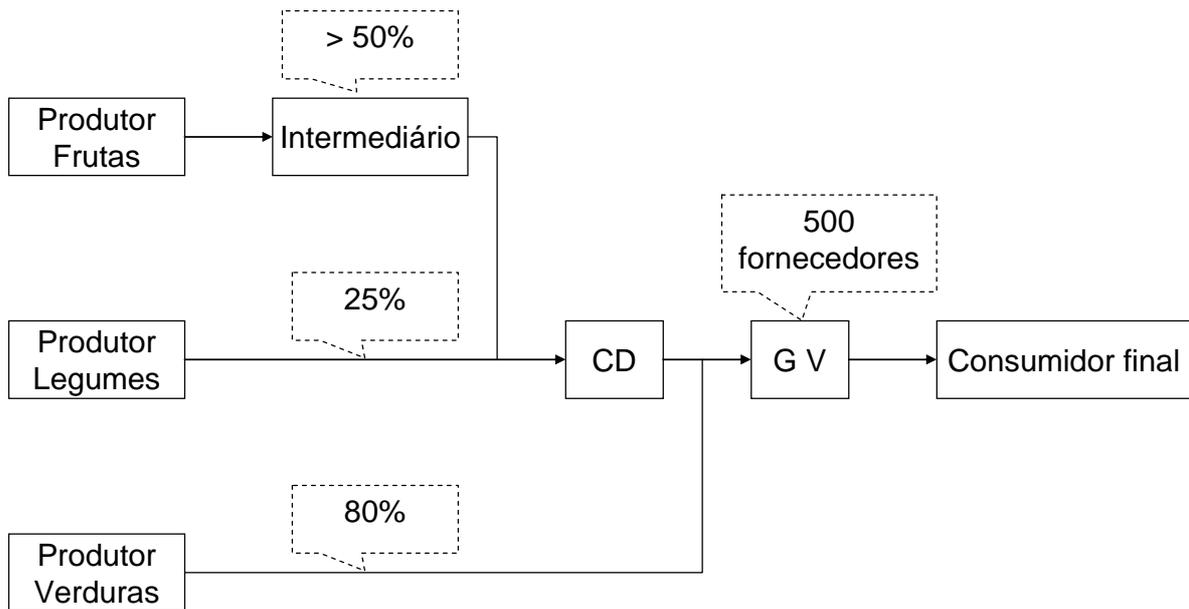


Figura 6 – Cadeia de suprimento do grande varejo dos produtores de frutas, legumes e verduras
Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2009)

A Tabela 14 mostra a descrição dos contratos dos varejistas.⁴

Tabela 14 - Resumo dos tipos de contratos e suas exigências

TIPOS E EXIGÊNCIAS	CONTRATOS		
	GV	COOP	PV
FORMAL	FORMAL	FORMAL	INFORMAL
EXIGÊNCIAS	Prazo de pagamento; Descontos comerciais; Prazo de entrega; Responsabilidade de atendimento dos pedidos efetivados; Descontos em inauguração de lojas; Trabalho com registro formal; Pessoas de maior idade; Tamanho e qualidade dos produtos; Enxoval.	Prazo de pagamento; Descontos comerciais; Prazo de entrega.	–

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2009)

⁴ Na cooperativa de consumo foi relatado que, também uma grande maioria da transação é com acertos verbais.

Na Tabela 15 são apresentadas as principais exigências dos varejistas.

Tabela 15 - Resumo das exigências dos supermercados

EXIGÊNCIAS DOS SUPERMERCADOS		
PV	COOP	GV
O PV exige o selo SIF para FLV	Padrões de qualid. da Coop:	Rastreabilidade para as FLV:
Qualidade	Aparência	Origem de produção
Preço	Frescor	Insumos utilizados
Segurança alimentar	Sabor	Data da colheita
	Odor	Quem embalou
	Procedência	O trajeto, desde a colheita até o ponto de venda
		Segurança alimentar
		Vistoria no campo, por parte do GV
		Certificados:
		BPA, APPC, BPF
		Controle de qualidade nos CD

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2009)

Na Tabela 16 são apresentados os critérios de seleção dos fornecedores de FLV pelos varejistas.

Tabela 16 – Critério de seleção dos fornecedores pelos varejistas

LISTA DE CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES DE FLV	PV	COOP	GV
Volume	X	X	X
Preço	X	X	X
Tempo de entrega	X	X	X
Capacidade entrega (<i>transporte do fornecedor</i>)	-	X	X
Prazo de entrega (desde quando fez o pedido até a entrega na loja)	X	X	X
Prazo de pagamento	X	X	X
Em quanto tempo ele paga o fornecedor?	X	X	X
Distância do fornecedor	-	-	-
Outros? Detalhe: Qualidade da mercadoria	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2009)

Na Tabela 16, podemos observar que todos os itens são importantes para os varejistas, exceto dois: O primeiro é a capacidade de entrega para o PV, pois é o próprio varejista quem realiza o transporte. O segundo é a distância, pois o importante para os varejistas é a entrega nos dias combinados.

Conforme o relato dos fornecedores do GV, destacamos no Quadro 2 as vantagens e desvantagens de ser um fornecedor de uma grande rede de supermercados.

FORNECEDORES DO GV	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
Escoamento da produção	Descontos comerciais pesados
Garante a entrada de novos clientes	Implantação de sistemas de rastreabilidade
Apto para fornecimento a qualquer empresa	Auditorias no campo
Certeza de pagamento	Retirada do produto na gôndola para análise
Garantida a compra dos produtos	Análise microbiológicas pagas pelo fornecedores
Atualizados em relação ao mercado	Exigências em relação ao tamanho do produto

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens dos fornecedores do GV

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2009)

7 CONCLUSÃO

Primeiramente, o estudo de caso serviu para se ter um maior conhecimento dos temas abordados, essencialmente sob as transações de maior relevância e as estruturas de governança ocorridas no relacionamento do varejo com seus fornecedores.

O trabalho apresentou as principais características das transações entre o pequeno, o grande varejo e uma cooperativa com seus fornecedores da Grande São Paulo.

Observou-se que os varejistas vêm influenciando seus fornecedores na busca de melhor infra-estrutura de produção e para a obtenção de certificados de qualidade. Esse fato pode ser observado principalmente na relação entre grande varejo e fornecedores de FLV.

O estudo identificou que o pequeno varejista não possui uma estrutura de gestão, de logística e não conhece bem seus fornecedores em relação à procedência dos produtos.

Foi verificado que, dos seis tipos de especificidade de ativos analisados, a maioria é baixa, somente a temporal foi considerada alta e relevante devido à alta perecibilidade das hortaliças e a falta de estrutura para esse controle.

A estrutura de governança observada é a de mercado por não haver nenhum contrato entre as partes envolvidas. O que vem a confirmar a proposição elaborada na Seção 4 deste trabalho que afirma que a forma de governança entre pequeno varejo e seus fornecedores de FLV é de mercado.

Na análise da cooperativa de consumo – médio varejo – foi observada a existência de um amplo relacionamento entre a cooperativa e o fornecedor Irmãos Benassi, com alguns contratos por escrito, mas uma grande maioria desses acordos é verbal, isso, segundo relatos, devido ao longo tempo de relacionamento.

Foi verificado que a Benassi também tem uma parceria com seus produtores, no sentido de financiar a produção e abater, posteriormente, os valores em mercadorias. Dessa forma, observou-se uma governança híbrida.

Nas transações realizadas entre produtores e o grande varejo observa-se que, se, por um lado, é garantida a compra de determinados produtos, por outro lado, são feitas exigências a respeito da origem desses produtos, denominada “rastreadibilidade”, em que por meio de uma etiqueta codificada, são informados onde foram produzidos, quais os insumos utilizados na produção, qual a data da colheita, quem embalou e o trajeto desde a colheita até o ponto de venda.

A pesquisa mostrou que o grande varejo influencia os intermediários e produtores na busca por novas tecnologias, treinamentos, investimentos em infraestrutura, como por exemplo, construção de packing-house, câmara fria, ou no aprimoramento das práticas e principalmente na busca de certificados de qualidade como: boas práticas agrícolas (BPA); análise dos perigos e pontos críticos de controle (APPCC); boas práticas de fabricação (BPF); e o manejo ecológico de pragas (MEP).

Os produtos são retirados na gôndola dos supermercados e enviados para análises microbiológicas, e o produtor é quem arca com essa despesa.

No grande varejista observou-se um controle rigoroso de seus fornecedores de FLV, e a pesquisa indica aspectos de oportunismo, e de imposição de regras para ser fornecedor do grande varejo.

Segundo relatos dos fornecedores entrevistados, apesar de todas essas exigências e dos pesados descontos que também são exigidos pelos grandes varejistas nos contratos, vale a pena continuar fornecendo, pelos seguintes aspectos: para garantir o escoamento da produção, e a entrada de novos clientes para a empresa, pois como fornecedores de grandes varejistas eles estão aptos para fornecer a qualquer empresa.

7.1 Implicações gerenciais

Foi observado que, para atender o grande varejo é necessário, por parte dos fornecedores, investimento em novas tecnologias de informação, infraestrutura e treinamento. Os fornecedores são forçados a, cada vez mais, se especializarem em FLV. Por outro lado, foi identificada grande preferência do grande varejista em atuar diretamente com o produtor, o que torna um desafio para os intermediários, em conquistar esse mercado.

7.2 Limitações da pesquisa

Como o trabalho é qualitativo, não é possível fazer uma generalização estatística dos resultados obtidos. Outra limitação a ser destacada é que, apesar de o questionário procurar

cobrir todas as transações dos varejistas com seus fornecedores, muitas respostas são resumidas, por serem consideradas estratégicas pelos entrevistados.

7.3 Pesquisas futuras

Alguns aspectos, que não foram tratados neste trabalho são descritos como sugestão para o desenvolvimento em trabalhos futuros. Entre eles, quais são os grandes desafios do pequeno varejista e que esforços esses empreendedores devem fazer para conseguir competir com as grandes redes? E quais são os desafios e ações que os intermediários têm de realizar para competir com os produtores?

REFERÊNCIAS

- ASCAR, A. C. Chile promove o consumo de FLV. **SuperHiper**, São Paulo, ano 34, n. 385, p. 33, abr. 2008.
- AZEVEDO, P. F. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Revista Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.
- AZEVEDO, P. F.; FAULIN, E. J. Subsistemas baseados em confiança: o caso da produção familiar de verduras. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42, 2003, Cuiabá. **Anais...Cuiabá: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL**, 2003.
- BELIK, W. Mecanismos de coordenação na distribuição de alimentos no Brasil. In: BELIK, W. MALUF, R. S. (orgs.). **Abastecimento e segurança alimentar: os limites da liberalização**. Campinas: IE/UNICAMP, 2000.
- BELMONTE, W. ; PRADO, R. **Uma cooperativa que tem muito a ensinar**, 2007.
Disponível em: www.assessoriarh.com/index.php?acao=entrevistas&subacao=ler&i=7.
Acesso em: 05 set. 2009.
- CAMARGO FILHO, W. P.; CAMARGO, F. P. Planejamento da produção sustentável de hortaliças folhosas: organização das informações decisórias ao cultivo. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 27-36, mar. 2008.
- CARVALHO, P. G. B. et al. Hortaliças como alimentos funcionais. **Horticultura brasileira**, v.24, n. 4, p. 397-404, out.- dez. 2006
- CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI. **Manual para apresentação formal de trabalhos acadêmicos**. 2. ed. rev. e ampl. São Bernardo do Campo, 2007.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo. Prentice Hall, 2003.
- CLARO, R. M. et al. Renda, preços dos alimentos e participação de frutas e hortaliças na dieta. **Revista Saúde Pública**, v. 41, n. 4, p. 557-564, 2007.
- COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DOLAN, C. ; HUMPHREY, J. Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African horticulture industry. **The Journal of Development Studies**, v. 37, n. 2, p. 1-37, 2000.

FARIA, R. N. et al. Custo de transação e exigências técnicas nas exportações de manga e mamão. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.38, n.5, maio 2008.

FARINA, E. ; MACHADO, L. E. Brazilian Fresh Fruit and Vegetable Chain Coordination. In: Conference, 2000, **Conference...** Florence: IAMA, 2000.

FARINA, E. ; FURQUIM, P. ; SAES, M. S. **Competitividade: mercado, Estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FAULIN, E. J. ; AZEVEDO, P. F. Distribuição de Hortaliças na Agricultura Familiar: uma análise das transações. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.33, n.11, nov. 2003.

FIGUEIREDO, G. J. B. Panorama e condições atuais dos agronegócios da região do Alto Tietê. **Casa de agricultura de Mogi das Cruzes**, Mogi das Cruzes, p. 1-5, 2000.

FURUTA E. C. ; BARRIZZELI, N. **Razões de escolha de supermercados de vizinhança como local de compra**. 2002. 15 f. Monografia – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

HILÁRIO, W. Setor recobra fôlego e cresce acima do PIB. **SuperHiper**, São Paulo, ano 34, n. 385, p. 36-40, abr. 2008.

HUMPHREY, J. The supermarket revolution in developing countries: tidal wave or tough competitive struggle? **Journal of Economic Geography**, 7, 2007, p. 433-450.

IBGE. **Normas de apresentação tabular**. 3. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 1994.

JAIME, P. C ; MONTEIRO, C. A. Consumo de frutas e hortaliças na população adulta, 2003. **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, p. 19-24, 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUPFER, D. ; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LEITE, V. S. Compra de atacadistas modifica o ranking. **Gazeta mercantil**, 07 mar. 2008.

LOURENZANI, A. E. B. S ; SILVA, A. L. Um estudo da competitividade dos diferentes canais de distribuição de hortaliças. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 385-398, set. – dez. 2004.

LUKIANOCENKO, M.. Dança das posições destaca o dinamismo das 50 maiores. **SuperHiper**, São Paulo, ano 35, n. 396, p. 52-78, abr. 2009.

MACHADO, E. L. **O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de frutas, legumes e verduras frescos.** 2002. 182 f. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MAINVILLE, D. Y. ; REARDON T. Supermarket market-channel participation and technology decisions of horticultural producers in Brazil. **RER**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 705-727, jul./set. 2007.

MAINVILLE, D. Y. ; REARDON, T.; FARINA, E. M. M Q. Scale, scope and specialization effects on retailer' procurement strategies: evidence from the fresh produce markets of São Paulo. **RER**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 207-227, jan./mar. 2008.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MENTZER, J. T. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**. v. 22, n. 2, p. 1- 25, 2001.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, Jan./Abr. 2007.

MONTEIRO, G. F. A. **Estrutura de mercado e concorrência no varejo de alimentos: O mercado de consumo integrado.** 2007. 111 f. Dissertação (Mestrado em Teoria Econômica) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

NEVES, M. F ; FERNANDES JR., W. B. O consumidor determinando o futuro do varejo. **Companhia Real de Distribuição**, p. 1-29, 1996. Disponível em: <www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/2212008132156_ec96_cia_real.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2008.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. 1999. 297 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2007.

POPOLIN, M. **Coop anuncia investimentos de R\$ 11,3 Milhões em nova unidade de distribuição e central de panificação**, 2009. Disponível em: <http://www.coop-sp.com.br/sobre-a-coop/noticia-interna.aspx?id=53>. Acesso em: 05 set. 2009.

REARDON, T. et al. The rise of supermarkets in Africa, Asia, and Latin America. **American Journal Agricultural Economics**, v. 85, n. 5, 2003.

ROJO, F. Brasil: infinitas oportunidades. **SuperHiper panorama**, São Paulo, ano 3, n. 375, p. 56-63, mai. 2007.

SANTO AGOSTINHO. **Pensamento**. Disponível em: <<http://www.pensador.info/frase/NDMyODMw/>> Acesso em: 17 jul. 2009.

SITUAÇÃO das hortaliças no Brasil, 2006. Disponível em: <http://www.cnph.embrapa.br/paginas/hortaliças_em_numeros/situacao_hortaliças_brasil_producao_tomate_2006.pdf>. Acesso em: 07 out. 2009.

SOUZA, R. C. **Uma investigação sobre o segmento produtor de manga e uva in natura em sua inserção na cadeia de valor global**. 2005. 197 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SOUZA, R. C. ; AMATO NETO, J. Exportações Brasileiras de Frutas Certificadas: Oportunidades de Negócios para o Empresário Rural. In: ZUIN, F. S.; QUEIROZ, T. R. (org.) **Agronegócio: Gestão e Inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 13, p. 396-428.

SOUZA, R.C. ; SCUR, G. The procurement strategy of retailers with fresh fruit and vegetable producers in Brazil. In: **European Operations Management Conference - EUROMA**, 2008, Groningen, Holanda.

VIEIRA et al. O grau de conhecimento do trabalhador rural sobre defensivos agrícolas na região do Alto Tietê – SP antes e após treinamentos direcionados. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIEDADE RURAL, 44, 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: SOBER, jul. 2006.

VIEIRA, J. G. V. **Avaliação do estado de colaboração logística entre indústria de bens de consumo e redes de varejo supermercadista**. 2006. 235 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

WILLIAMSON, O. E. Economic Institutions: spontaneous and intentional governance. **Journal of Law, Economics and Organization**, v. 7, p. 159–187, 1991.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DOS VAREJISTAS

Questionário para varejistas

Nome do entrevistado:

Função:

Data da entrevista:

Contato:

Caracterização do supermercado.

1. Número de check-outs (caixas):

2. Tem filiais?

3. Área construída (m²):

4. Origem:

5. Número de funcionários:

6. Tem centro de distribuição? Se sim, quantos?

7. A empresa tem CD exclusivamente para FLV? Se sim, quantos?

8. Área de FLV (em metros quadrados):

9. Como são feitas as compras de FLV? Um único funcionário é responsável pelas compras de FLV para toda a rede varejista ou cada loja tem um funcionário responsável pelas compras de FLV?

(para grandes fornecedores, ou setor do FLV, verificar se tem comprador específico. Por exemplo, será que tem um comprador específico para grande produto? Será que tem comprador apenas de verduras e outro para legumes etc.?).

10. Quantas variedades de frutas, legumes e verduras (para cada grupo) são comercializadas pelo supermercado? *(escopo)*

Frutas:

Legumes:

Verduras:

Seção 2: caracterização do fornecimento.

1. A seção de FLV tem quantos fornecedores? Qual a participação de cada um deles no fornecimento de FLV? Há quanto tempo se relaciona com os fornecedores?

Frutas:

Legumes:

Verduras:

2. O supermercado tem contratos formais e escritos com fornecedores? Se sim, com todos eles? Se não, com quantos e por quê?

3. Há quanto tempo se relaciona com esses fornecedores?

4. A empresa faz compras de FLV do Ceagesp? Se sim, qual porcentagem do fornecimento é proveniente do Ceagesp? *(Para verificar se predominam as relações de mercado, ou não.)*

Detalhe:

5. A empresa faz compras de FLV de algum atacadista? *(Verificar se há intermediário e o que ele faz.)*

Não

Sim

Detalhe:

Se sim, qual a porcentagem e onde esse atacadista está localizado?

6. A empresa terceiriza a área de FLV? *(Caso dos Irmãos Benassi para a Coop.)*

Não

Sim

Detalhe:

Se sim, como o supermercado controla a qualidade nessa situação?

7. O supermercado seleciona fornecedores de FLV? Se sim, quais os critérios? *(Identificar especificidade de ativos.)*

LISTA DE CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	FRUTAS	LEGUMES	VERDURAS
Volume			
Preço			
Tempo de entrega			
Capacidade entrega (<i>transporte do fornecedor</i>)			
Prazo de entrega (desde quando fez o pedido até a entrega na loja) <i>lead time de entrega - especificidade temporal</i>			
Prazo de pagamento			
Em quanto tempo ele paga o fornecedor?			
Distância do fornecedor			
Outros? Detalhe:			

8. Onde os fornecedores estão localizados? (*Identificar especificidade locacional.*)

9. Qual o tempo gasto do campo até o destino? (*Identificar especificidade temporal.*)

Frutas:

1 hora 2 horas 3 horas 4 horas 5 horas outros?

Detalhe:

Legumes:

1 hora 2 horas 3 horas 4 horas 5 horas outros?

Detalhe:

Verduras:

1 hora 2 horas 3 horas 4 horas 5 horas outros?

Detalhe:

10. Quem é responsável (incluindo custos de manutenção de frota e pagamento de fretes) por trazer FLV até a loja?

Transporte próprio Transporte terceirizado Transporte do fornecedor outros?

Detalhe:

11. O transporte precisa ser refrigerado? (*Identificar especificidade temporal e locacional.*)

Do campo até o ponto de venda. Do campo até o centro de distribuição.

Do campo até o supermercado. outros?

Detalhe:

12. Quais as condições de armazenagem da FLV? (*Armazenagem no CD, loja, packing-house do fornecedor, outros, detalhe – especificidade temporal e locacional.*)

13. Há algum intermediário (agente entre varejista e produtor)? (*Para desenhar as transações.*)

Não Sim

Detalhe:

14. Quais as principais exigências que os supermercados fazem aos fornecedores?

Frutas:

Legumes:

Verduras:

15. O supermercado tem fornecedores preferenciais? Nesse caso, quais as exigências? (*considere aquele de maior volume de compra.*)

Frutas:

Legumes:

Verduras:

16. A empresa exige que os fornecedores tenham algum tipo de certificado?

Tipos de certificados: boas práticas agrícolas (BPA); análise dos perigos e pontos críticos de controle (APPCC), algum selo privado, ou seja, do próprio supermercado, rastreabilidade?

Não Sim

(BPA) (APPCC) (EurepGap) outros

Detalhe:

17. É feito algum tipo de monitoramento das atividades de produção no campo? (*especificidade de ativos*)

Não Sim

Detalhe:

18. É feito algum tipo de monitoramento das atividades de preparação do FLV para as lojas? (no entreposto ou no CD) (*Especificidade de ativos.*)

Não Sim

Detalhe:

19. O produtor recebe algum tipo de treinamento para se tornar fornecedor? (*Especificidade de ativos.*)

Não Sim

Detalhe:

20. Em um primeiro momento, a empresa teve de investir na constituição de um grupo de fornecedores aptos a atenderem os padrões demandados? (*diretamente = fazer investimentos ou indiretamente = (garantindo compra). Nesse caso, a literatura costuma chamar esse tipo de fornecedor de preferencial.*)

Diretamente

Indiretamente

Não

21. Esses fornecedores continuam na condição de preferenciais para a empresa? Se sim, quais as diferenças em relação a outros fornecedores? (*Referência: quanto aos padrões de qualidade exigidos, formas de monitoramento, preços pagos, prazos de pagamento, contratos formais e escritos etc.*)

22. O varejo tem marca própria na seção de FLV? (*Especificidade de marca.*)

Não Sim

Se sim, quais as marcas? Quais os critérios para seleção do fornecedor de marca própria e quantos são? No caso de se ter marca própria, o varejo tem fornecedores preferenciais? (com maior grau de dedicação)?

LISTA DE CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	FRUTAS	LEGUMES	VERDURAS
Volume			
Preço			
Tempo de entrega			
Capacidade entrega (<i>transporte do fornecedor</i>)			
Prazo de entrega (desde quando fez o pedido até a entrega na loja) <i>lead time de entrega - especificidade temporal</i>			
Prazo de pagamento			
Em quanto tempo ele paga o fornecedor?			
Distância do fornecedor			
Outros? Detalhe:			

23. Há algum fornecedor cujo produto seja comercializado com sua marca?

Sim

Qual?

Detalhe:

24. Caso o funcionário responsável pelas compras de FLV da rede ou da loja não faça o planejamento adequado das vendas para aquele dia e haja sobras de FLV, quem paga esse prejuízo? (*Verificar poder de barganha do varejo.*)

O próprio varejista É rateado com o fornecedor O fornecedor assume outros.

Detalhe:

25. Quais cuidados específicos para garantir a qualidade e segurança alimentar do FLV?

Frutas:

Legumes:

Verduras:

26. Com qual frequência a seção é abastecida?

Frutas	
Legumes	
Verduras	

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA FORNECEDORES

Questionário para fornecedores de FLV.

Caracterização do fornecedor

Nome do entrevistado:

Produtor ou intermediário:

Data da entrevista:

Produtor -

Local:

Contato:

Área plantada com Frutas:

Área plantada com legumes:

Área plantada com verduras:

Possui packing-house: Se sim, qual o local e qual a área?

Intermediário

Local:

Contato:

Possui packing-house: Se sim, qual o local e qual a área?

Seção 2: Caracterização das atividades como fornecedor

1. Desde quando atua como fornecedor de FLV?

- 10 anos ou mais
- de 5 a 10 anos
- menos de 5 anos
- outros

2. Se intermediário, se relaciona com quantos fornecedores?

Faz compras de FLV do Ceagesp? Se sim, qual a porcentagem?

Faz compras diretamente do produtor? Se sim, qual a porcentagem?

3. Concede algum tipo de financiamento aos produtores? Se sim, direto ou indireto?

4. Faz algum tipo de seleção dos produtores? Se sim, quais os critérios?

Seção 3: caracterização da transação com o supermercado.

5. A venda para esse supermercado corresponde a qual porcentagem de suas vendas totais?

- < 10% de 10 a 25% de 26 a 30% de 31 a 40% de 41 a 50% > 50%
- 100%
- outros

6. Há quanto tempo fornece para esse supermercado?

- menos de 5 anos
- de 5 a 10 anos
- 10 anos ou mais
- outros

7. Quanto tempo leva para receber o pagamento?

8. O relacionamento mudou ao longo dos anos, como o aumento do número de exigências?

(*O varejista passou a ser mais exigente?) Se sim, quais exigências passaram a estar presentes.

9. Aumentaram também o número de atividades desempenhadas? Se sim, quais atividades passaram a ser feitas? (*Aumento da especificidade de ativos.*)

10. Há contratos formais e escritos com o supermercado?

Se sim, quais as exigências que estão definidas em contrato? (*Preço, quantidade, padrões de qualidade, prazo de entrega, prazo de pagamento etc.*).

11. Há algum investimento necessário para ser tornar fornecedor desse supermercado? Se sim, quais?

12. Quem realiza o transporte de FLV do campo até a *packing-house*? Esse transporte é refrigerado? (*Especificidade de ativos temporal e locacional.*)

13. Quem realiza o transporte de FLV da *packing-house* até o supermercado e/ou centro de distribuição? Este transporte é refrigerado? (*Especificidade de ativos temporal e locacional.*)

14. O varejo concedeu ou concede algum tipo de financiamento para a produção?

Sim

Como é realizado?

Não

E quem concede?

15. É adotado algum sistema de qualidade e segurança alimentar?

Sim

Como é realizado?

Não

OBS:

16. Descreva as atividades realizadas na *packing-house* de preparação do FLV.

Características da produção (apenas para produtores)

1. A produção de FLV é irrigada? Se sim, como é feita a irrigação das hortaliças?

manual

semi-automática

automática

outros

2. Há cobertura de proteção para as hortaliças?

Sim

Como é realizado?

Não

3. Há estufa? Se sim, qual a porcentagem de sua produção de FLV que é proveniente de estufas?

Não