

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

RENATO MANZINI BONFIM

**MUDANÇAS NAS TRANSAÇÕES ENTRE PRODUTORES DE VERDURAS E GRANDES  
EMPRESAS SUPERMERCADISTAS: UM ESTUDO DE CASO**

**São Carlos  
2011**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

TESE DE DOUTORADO

RENATO MANZINI BONFIM

**MUDANÇAS NAS TRANSAÇÕES ENTRE PRODUTORES DE VERDURAS E GRANDES  
EMPRESAS SUPERMERCADISTAS: UM ESTUDO DE CASO**

RENATO MANZINI BONFIM

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

ORIENTADOR: PROF. DR. HILDO MEIRELLES DE SOUZA FILHO

**São Carlos  
2011**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

B713mt

Bonfim, Renato Manzini.

Mudanças nas transações entre produtores de verduras e grandes empresas supermercadistas : um estudo de caso / Renato Manzini Bonfim. -- São Carlos : UFSCar, 2011. 201 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2011.

1. Gestão de suprimentos. 2. Estruturas de governança. 3. Custos de transação. 4. Produtor rural. 5. Supermercados. 6. Cadeia de suprimentos. I. Título.

CDD: 658.7 (20<sup>a</sup>)



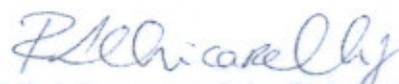
## FOLHA DE APROVAÇÃO

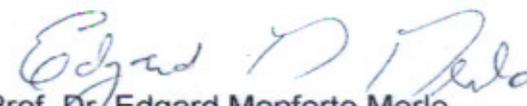
Aluno(a): Renato Manzini Bonfim

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 28/02/2011 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:

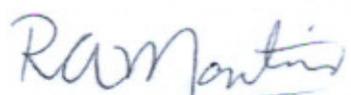
  
Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho  
Orientador(a) PPGE/UFSCar

  
Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo  
PPGE/UFSCar

  
Profª Drª Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara  
PPGE/UFSCar

  
Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo  
FEARP/USP

  
Prof. Dr. Paulo Furquim de Azevedo  
EESP/FGV

  
Prof. Dr. Roberto Antonio Martins  
Coordenador do PPGE/UFSCar

“Tenho o desejo de realizar uma tarefa importante na vida. Mas meu primeiro dever está em realizar humildes coisas como se fossem grandes e nobres”

Helen Keller

## AGRADECIMENTOS

---

Com carinho agradeço à minha família, especialmente aos meus pais, por terem dado todas as condições para que eu trilhasse os caminhos por mim escolhidos e chegasse aonde cheguei.

À Universidade Federal de São Carlos por ter-me aberto suas portas; e aos seus pesquisadores e docentes, cujo conhecimento ajudou a lapidar minha formação profissional e meu senso crítico.

Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho agradeço pela sua paciência em momentos críticos no decorrer da pesquisa, especialmente pela minha relutância em fazer uso de uma teoria que me era pouco familiar, mas que se mostrou um campo fértil para a pesquisa. Sua presença na hora certa, com a orientação correta, foi um auxílio inestimável.

À banca composta pelo Dr. Edgard Monforte Merlo, Dra Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara e Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo pelas grandes contribuições que fizeram no decorrer desta pesquisa, as quais foram imprescindíveis no direcionamento do estudo e na incorporação de variáveis-chave para as análises. Agradeço também ao Dr. Paulo Furquim de Azevedo pela acessibilidade que sempre demonstrou durante minhas consultas e pela disposição em participar da minha defesa, acompanhando o final desta trajetória.

À CAPES, por acreditar no aperfeiçoamento dos pesquisadores.

Amigos do GEPAI, muito obrigado pelo companheirismo dentro e fora do Campus. E também pelas festas juninas animadas pela cantoria do Márcio. Minha admiração e respeito pela capacidade e disposição de vocês são enormes. Vocês serão, para mim, referências.

Em especial, deixo meus agradecimentos à Cristiane Ribeiro, secretária do GEPAI, um apoio imprescindível a todos nós do grupo. Sua postura gentil e prestativa é uma benção para alunos e professores.

Robson e Raquel, secretários da Pós, grato por sua eficiência em atender às minhas constantes dúvidas e necessidades acadêmicas.

Sou grato também pela paciência e tolerância dos amigos do dia a dia, pois não foram poucos os convites que precisei recusar, nem poucos os finais de semana em que me isolei para poder me dedicar à tese. Peço desculpas pelas minhas constantes ausências e agradeço por continuarem comigo.

À empresa e aos produtores presentes nessa pesquisa, por terem abraçado a idéia do estudo e me dado a chance de criar pontes entre a teoria e a prática.

À cidade de São Carlos por se transformar em minha casa.

## SUMÁRIO

1	Introdução.....	14
1.1	Justificativas da Tese.....	17
1.2	Objetivos .....	22
2	Marco Teórico .....	24
2.1	Cadeias Produtivas Agroindustriais .....	24
2.2	Fundamentos da Nova Economia Institucional.....	25
2.3	Ambiente Institucional .....	32
2.4	A Economia dos Custos de Transação .....	35
2.4.1	Pressupostos Comportamentais.....	36
2.4.2	Informação Assimétrica e Incompletude dos Contratos .....	38
2.4.3	Comportamento Oportunista Ex-Ante: Seleção Adversa.....	39
2.4.4	Oportunismo Ex-Post: Risco Moral e Informação Oculta .....	39
2.4.5	Características das Transações .....	41
2.4.6	Estruturas de Governança.....	45
2.5	A ECT e a Teoria dos Contratos .....	61
2.6	Estruturas de governança nas transações que envolvem o fornecimento de produtos... 68	
2.6.1	Importância da Coordenação das transações em cadeias de abastecimento de FLV .....	68
2.7	Vantagens e desvantagens da inserção do produtor rural nas cadeias de abastecimento de grandes empresas supermercadistas .....	74
3	Hipóteses e Metodologia de Pesquisa .....	82
3.1	Hipóteses consideradas .....	82
3.2	Metodologia adotada .....	83
3.2.1	Estrutura da Análise do Estudo de Caso .....	83
3.2.2	Etapas metodológicas propostas: .....	84
3.2.3	Aplicação de Questionários.....	86
4	Análise da estrutura de governança implantada pela empresa supermercadista nas transações das Frutas, Legumes e Verduras .....	88
4.1	As mudanças no modelo de abastecimento da empresa supermercadista.....	88
4.2	Fichas Técnicas das Frutas, Legumes e Verduras (FLVs).....	97
4.3	Mudanças no Controle de Desempenho dos Fornecedores.....	97
4.4	O Modelo de Contrato Adotado nas Transações.....	111
4.5	As mudanças na comunicação entre a empresa supermercadista e os fornecedores ...	120
4.6	Análises das mudanças nas dimensões das transações entre a empresa supermercadista e os fornecedores de verduras .....	126
4.7	Reorganizações dos fornecedores de verduras em arranjos informais.....	143

4.8 A Caracterização da Estrutura de Governança adotada: um caso de hibridismo.....	149
4.9 Percepção dos Agentes quanto às Vantagens e Desvantagens na Relação .....	157
4.9.1 Percepção dos Fornecedores de Verduras quanto às Vantagens e Desvantagens na Relação .....	158
4.9.2 Percepção da Empresa Supermercadista quanto às Vantagens e Desvantagens na Relação .....	164
5 Considerações Finais e Conclusões.....	169
6 Referências Bibliográficas .....	186

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2-1 - O funcionamento da economia segundo a NEI.....	34
Figura 3-1: Estrutura analítica do estudo de caso .....	83
Figura 3-2: Esquema de análise das transações e da coordenação.....	86
Figura 4-1: Abrangência das ações voltadas à melhoria do abastecimento de FLV .....	91
Figura 4-2: Plano de ação para melhoria do abastecimento.....	92
Figura 4-3: Desdobramento das ações adotadas para o desenvolvimento dos fornecedores e melhoria do abastecimento.....	93
<b>Figura 4-4:</b> Esquema do Programa de Melhoria no Abastecimento das FLVs (Programa de Excelência) .....	95
Figura 4-5: Sistemas implantados para controle do abastecimento a partir da reestruturação da cadeia de abastecimento em 2001. ....	96
Figura 4-6: Parâmetros de qualidade que compõem o indicador “inspeção” .....	101
Figura 4-7: Cobertura das análises quanto ao percentual de fornecedores com amostras coletadas e evolução das análises realizadas.....	107
Figura 4-8: Cobertura das auditorias em número de fornecedores e participação no fornecimento.....	108
Figura 4-9: Fluxo das responsabilidades e controle das informações para o plano de ação..	110
Figura 4-10: Posição central do supermercado no fluxo de informações da cadeia produtiva .....	123
Figura 4-11: Fluxo de pedidos e entregas de FLVs no Centro de Distribuição e nas lojas ...	133
Figura 4-12: Níveis de fornecimento na cadeia de abastecimento de verduras analisada .....	146
Figura 4.13: Estrutura da cadeia de suprimentos da empresa varejista do presente estudo de caso.....	150

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 2-1 - Especificidade de ativos e custos de governança .....</b>	<b>49</b>
Gráfico 2-2: Tipologia das Governanças Híbridas.....	54
Gráfico 4-1: Cobertura das auditorias em número de fornecedores e participação no fornecimento.....	109
Gráfico 4.2: Participação dos diferentes tipos de fornecedores no número total de fornecedores de verduras do Estado de São Paulo varejista .....	145

## LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1: Arranjos entre produtores, identificação do número de fornecedores que participam da relação e a participação do abastecimento das hortaliças (verduras) para os fornecedores Nível 1 e 2.....	148
--	-----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2-1: Mercados e Contratos na Agricultura Brasileira.....	62
Quadro 2-2: Vantagens para os agentes a partir dos novos formatos de relacionamento.....	77
Quadro 2-3: Vantagens para a Cadeia de Abastecimento a partir dos novos formatos de relacionamento entre os agentes.....	78
Quadro 2-4: Desvantagens para a Cadeia de Abastecimento a partir dos novos formatos de relacionamento entre os agentes.....	79
Quadro 4-1: Indicadores de desempenho que compunham o Sistema de Avaliação do Fornecedor.....	99
Quadro 4-2: Indicadores de desempenho para fornecedores .....	100
Quadro 4-3: Condições presentes no contrato de fornecimento <b>Erro! Indicador não definido.</b>	
Quadro 4-4: Relação entre os termos contratuais e instrumentos de controle .....	155
Quadro 4-5: Características gerais das transações e da governança entre o varejo e os produtores rurais.....	156
Quadro 4-6: Vantagens percebidas pelos fornecedores de verduras.....	161
Quadro 4.7: Desvantagens para os fornecedores de verduras.....	162
Quadro 4.8: Vantagens presentes na relação.....	165
Quadro 4.9: Desvantagens para a empresa varejista .....	167

## RESUMO

Empresas supermercadistas líderes vêm desenvolvendo a categoria de Frutas, Legumes e Verduras (FLV) como estratégia de diferenciação. Para isso, algumas empresas vêm promovendo mudanças no modo como se abastecem, diminuindo a compra do mercado *spot* - buscando maior proximidade com o setor produtivo. Em termos operacionais, ganha destaque o uso de centrais de distribuição próprias e de ferramentas de avaliação de desempenho. Comercialmente, a estratégia volta-se para relações diretas com produtores rurais. Este processo trouxe novas exigências para a produção rural: economias de escala e de escopo, regularidade na disponibilidade e na qualidade dos produtos, adoção de tecnologias mais eficientes de produção, reorganizações entre fornecedores, etc., especialmente para pequenos e médios produtores de verduras. Na condução deste processo de mudanças, houve uma expansão das áreas de contato com o produtor, favorecendo a comunicação e a troca de informações, sustentadas pela adoção de sistemas de informação. Os estudos existentes sobre transações entre empresas supermercadistas e produtores de verduras não abordam suficientemente a dinâmica das mudanças nas transações e na governança adotada para coordená-las, nem as vantagens e desvantagens que delas decorrem. Assim, o presente trabalho descreveu as mudanças na estrutura de abastecimento de uma grande empresa supermercadista, os reflexos sobre as transações e as adequações feitas na estrutura de governança, abordando também as vantagens e desvantagens para os produtores de verduras e para a empresa. Dados primários sobre as transações foram coletados a partir de entrevistas junto à empresa supermercadista e os fornecedores de verduras responsáveis pelo abastecimento das lojas da Grande São Paulo, sendo analisados de forma qualitativa. Como resultado, foi constatado que as mudanças no modelo de abastecimento alteraram as transações e a forma organizacional adotada para coordená-las. A aproximação do setor supermercadista do produtor rural permitiu maior controle sobre a produção, direcionando ações de melhoria. Para isto, a empresa fez uso de programas de capacitação, auditorias e de ferramentas de controle de desempenho, elementos necessários para complementar o contrato que formaliza a transação. Foram encontrados elementos característicos das governanças híbridas, com predominância de forte liderança da empresa supermercadista na adequação do setor produtivo, conferindo maior capacidade de adaptação aos agentes frente às exigências do mercado. A adoção de uma estrutura híbrida trouxe vantagens e desvantagens para os agentes. Acesso às informações de mercado e aos programas de capacitação foram destaques entre as vantagens ao produtor. Já o enfraquecimento da marca do fornecedor foi uma desvantagem identificada. Para a empresa supermercadista, houve vantagens no controle sobre o abastecimento, com desvantagens pelos elevados custos da estrutura de controle. Na percepção dos agentes, as vantagens se sobrepõem às desvantagens. O processo de mudança no abastecimento envolveu seleção inicial de fornecedores, com exclusão daqueles que não conseguiam atender requisitos mínimos. Entretanto, arranjos organizacionais informais vêm se formando entre produtores e têm viabilizado a inserção de outros agentes nas transações. O estudo contraria as suposições de que as exigências impostas por empresas supermercadistas são fatores de exclusão de fornecedores, e valoriza sua importância no direcionamento de mudanças positivas na cadeia produtiva de verduras.

Palavras-chave: Estruturas de governança. Custos de transação. Produtor rural. Supermercados. Frutas. Legumes. Verduras. Vantagens. Desvantagens. Cadeia de suprimentos.

## ABSTRACT

Leading supermarkets have developed the category of Fruits, Vegetables and Greens (FVG) as a strategy of differentiation. Some companies are promoting changes in the way they source, decreasing the spot market purchase and seeking greater proximity to the productive sector. In operational terms, this is highlighted by the use of own distribution centers and tools for performance evaluation. Commercially, the strategy turns to direct relationships with farmers. This process has brought new demands for rural production: economies of scale and scope, regularity and quality of products, adoption of more efficient technologies of production, reorganization of suppliers, etc., especially for small and medium farmers. This process of change has been supported by an expansion of areas of contact, encouraging communication and exchange information, underpinned by the adoption of information systems. Existing studies of transactions between supermarket companies and producers don't explore the dynamics of changes in transactions and governance relating them to advantages and disadvantages that they entail. Thus, the present work describes the changes in the supply of a large supermarket company, the reflections on the transactions and adjustments made in the structure of governance, while also addressing the advantages and disadvantages for the greens producers and for the company. Primary data were collected from interviews with the company and the suppliers of supermarket responsible for supply stores in São Paulo with fresh greens. Data were analyzed qualitatively. As a result, it was found that changes in the supply structure altered transactions and the organizational form adopted to coordinate them. The approach of the supermarket sector has enabled control over production, driving actions for improvement. For this, the company made use of training programs, auditing and performance tracking tools, elements necessary to supplement the contract that formalizes the transaction. Were found elements of hybrid governances, with predominance of strong leadership from the supermarket company in the adequacy of the productive sector, providing greater adaptability to the agents facing the demands of market. The adoption of a hybrid structure has brought advantages and disadvantages for agents. Access to market information and training programs were among the highlights advantages to the producer. The weakening of the supplier's trademark was a disadvantage identified. For the supermarket company, advantage in controlling the supply was identified. On the other hand, high cost of the control structure was the greater disadvantage. In the perception of agents, advantages outweigh disadvantages. The process of change involved selection of suppliers, excluding those who could not meet minimum requirements. However, informal organizational arrangements have been building among producers and have enabled the inclusion of other actors in the transactions. The study contradicts assumptions that the requirements imposed by supermarket companies are factors of exclusion of suppliers, and highlights its importance in driving positive change in the supply chain of fresh greens.

Keywords: Governance Structures. Transaction costs. Farmer. Supermarkets. Fruit. Vegetables. Greens. Advantages. Disadvantages. Supply chain.

## 1 Introdução

Durante as últimas décadas, observou-se tanto no Brasil como em outros países, um intenso processo de concentração de mercado em vários setores da economia. Dentre as causas estão as mudanças tecnológicas e gerenciais na produção, no transporte e na distribuição, visando à obtenção de escalas eficientes e ganhos competitivos nos sistemas agroindustriais. O processo de concentração tem aumentado o poder de mercado, particularmente nos segmentos de distribuição, com poucas empresas líderes respondendo pela compra de uma porção significativa do que é produzido dentro dos sistemas agroindustriais.

De acordo com o Ranking Abras 2009, as vendas do setor representaram 5,5% do Produto Interno Bruto do país. O faturamento do setor supermercadista brasileiro em 2008 alcançou R\$ 158,5 bilhões – um aumento real de 10,5% e nominal de 16,3% em relação a 2007. Em 2008, o número de lojas chegou a 75.725 pontos (aumento de 1,5% em relação a 2007), com 876.916 funcionários (crescimento de 1%) e área de vendas de 18,8 milhões de m<sup>2</sup>. O lucro líquido médio, em 2008, ficou em 2,12% sobre o faturamento – o maior da série histórica que começou em 1999.<sup>1</sup>

Entretanto, desde 2008, a concentração de mercado no setor supermercadista vem se mantendo estável. As três maiores redes supermercadistas do Brasil representam 38% do faturamento do setor – queda de um ponto percentual em relação a 2007. As cinco maiores empresas mantiveram uma participação de mercado de 41%. Já as dez maiores têm 46% de mercado, queda de um ponto percentual em relação ao ano anterior.

A perspectiva de estabilização do processo de concentração do setor tem catalisado a competição entre as empresas líderes, cujas estratégias têm se voltado para o desenvolvimento das categorias responsáveis por gerar fluxo de clientes nas lojas. No varejo de alimentos, as categorias de produtos perecíveis tornaram-se carro chefe dessas estratégias, e sua participação vem crescendo significativamente. Em 2006, a receita com as vendas de produtos perecíveis cresceu 3,7%, com um aumento de 10,3% na quantidade comercializada (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS, 2007). Dada a perecibilidade dos produtos, esse aumento na quantidade reflete-se em um crescimento do número de clientes nas lojas.

Dentre os produtos perecíveis, destaca-se a categoria de Frutas, Legumes e Verduras (FLV). Seu potencial como geradora de fluxo deve-se principalmente a algumas

---

<sup>1</sup> Para mais informações ver: <http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=20&clipping=6422>

características inerentes a essa linha de produtos: qualidade, diversidade, preço e apelo à vida saudável são importantes fontes de diferenciação frente à concorrência e junto ao mercado consumidor. Segundo dados da ABRAS, sua participação na receita das empresas está em torno de 12,5%.

Promover a categoria de FLV como geradora de fluxo de clientes, no entanto, não é tarefa simples. Em primeiro lugar, em um mercado concentrado e competitivo, as empresas têm adotado novas tecnologias operacionais e de gestão. Em segundo lugar, o setor se vê diante de grandes mudanças nos padrões de consumo. Os consumidores são mais exigentes quanto à qualidade dos produtos e dos serviços, além da conveniência na localização das lojas. A própria experiência de ir às compras ganhou contornos de lazer e socialização. Atender a essas novas necessidades transformou-se num desafio constante para empresas supermercadistas que desejam garantir ou incrementar sua participação no mercado.

Finalmente, a produção de FLV é muito heterogênea, particularmente no Brasil. A grande pulverização na produção, associada às diferenças tecnológicas e gerenciais dos sistemas de produção adotados pelos produtores rurais alteram significativamente as características dos produtos ofertados. No Brasil, segundo dados do Censo Agropecuário de 2006, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 68% das unidades agropecuárias envolvidas com horticultura – de um total de 200,4 mil unidades - possuem até 10 ha, e 87% até 50 ha. No Estado de São Paulo, responsável por 20% da produção nacional de hortaliças de folha, este percentual é ainda maior, das 21,9 mil unidades produtivas, 70% possuem até 10 ha, e 92% até 50 ha. Estes dados dão uma idéia da grande distribuição da produção entre pequenos e médios produtores, e do impacto que as estratégias de grandes empresas de varejo têm sobre sua atividade.

Isso aumenta a incerteza quanto à aquisição de matéria-prima com características que atendam às exigências do mercado, especialmente para empresas que demandam grandes quantidades, caso das empresas líderes, comprometendo suas estratégias. Com o objetivo de solucionar os problemas de abastecimento daí decorrentes, empresas do setor adotaram em seus planos estratégicos, ações voltadas ao gerenciamento de sua rede de fornecimento.

Numa categoria cuja sazonalidade e perecibilidade são fatores críticos, variáveis como escala de fornecimento, qualidade da matéria prima, variedade e preço passaram a ser requisitos mínimos necessários para os fornecedores empresas líderes de varejo. Nesse sentido, procuram coordenar seus fornecedores por meio da adoção de ferramentas de gestão, incluindo sistemas de controle de desempenho. Grandes supermercados também têm migrado da compra no atacado para a compra direta junto ao produtor rural, visando maior controle

sobre a produção, maior agilidade na troca de informações sobre demanda e oferta, e maior rapidez nas respostas ao mercado. Como resultado, houve também uma redução nos custos finais na aquisição dos produtos, além de uma redução de tempo e de processos desde a produção rural até as gôndolas dos supermercados, mantendo as características qualitativas por mais tempo.

Como resultado desse processo, houve uma ampliação do contato entre produtor rural e grandes empresas de supermercado. Os departamentos de compras deixaram de ser apenas emissores de pedidos e passaram a valorizar a troca de informações com os fornecedores, além de trazer para a relação áreas antes apenas de suporte, como qualidade e logística, visando orientar o produtor para melhorias também nessas etapas da produção. A partir da maior interação com os supermercados, produtores rurais passaram a adotar, por exemplo, padrões de qualidade e especificações de embalagens para transporte. Cabe ressaltar que alguns grupos de varejo constituíram equipes técnicas responsáveis tanto pela prospecção de novos produtores rurais para sua base de fornecedores, quanto pela capacitação de suas bases atuais, por meio de treinamentos específicos em técnicas de produção e de gestão.

Essa ampliação dos contornos das empresas, abrangendo seus parceiros por meio do gerenciamento integrado da rede de fornecimento, tem formado novas estruturas de governança, que se assemelham às estruturas híbridas (com contratos de compra e venda) indicadas por Williamson (1985) e posteriormente tratadas em detalhes por Ménard (2004). O objetivo principal seria reduzir incertezas na transação entre o varejo e seu fornecedor, na medida em que permitiria maior eficiência no abastecimento de produtos com características pré-estabelecidas e adequadas às novas demandas do mercado. Essas estruturas, muitas vezes com características de verticalização, dariam maior sustentação às necessidades estratégicas das grandes empresas supermercadistas do que a simples compra no mercado *spot*.

Por outro lado, esse conjunto de mudanças na gestão das redes de suprimentos pelo varejo tem sido apontado como um fator de exclusão de pequenos produtores rurais desses canais de comercialização. Embora isso seja verdade para um conjunto de produtores que não conseguem atender aos requisitos de escala, qualidade, preços e logística, deve-se atentar para o fato de que há exemplos de arranjos organizacionais, tais como cooperativas e associações, que têm viabilizado a inserção competitiva de pequenos produtores.

Os estudos existentes não abordam suficientemente essas mudanças, nem as suas vantagens e desvantagens para os produtores rurais e para o supermercado. Nesse sentido, o presente trabalho procurará analisar a estrutura de fornecimento adotada por uma grande empresa de varejo, bem como suas conseqüências para os produtores rurais e os fatores

motivadores que a sustentam. Como contribuição, o presente trabalho busca responder questões relacionadas às transações e às estruturas de governança que se baseiam em relações mais complexas entre o varejo e o produtor rural. Quais são as vantagens e desvantagens para empresas supermercadistas e para os produtores rurais que assumem essas transações? Como os arranjos organizacionais podem favorecer a entrada e a permanência de produtores na relação, em especial pequenos produtores? As respostas a essas perguntas trariam informações importantes para a compreensão da dinâmica do mercado de FLV no Brasil. Também se pretende oferecer informações sobre estratégias adotadas por uma empresa sediada entre as líderes na distribuição FLV no Brasil.

### **1.1 Justificativas da Tese**

A expansão, internacionalização e concentração do varejo intensificaram-se nos últimos dez anos. Em um curto espaço de tempo as grandes redes de supermercados impulsionaram mudanças significativas na cadeia produtiva de FLV – Frutas, Legumes e Verduras, com a utilização de Centrais de Abastecimento próprias, em contraposição ao uso generalizado da Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo – CEAGESP, e das Centrais de Abastecimento - CEASAs, por parte de pequenas empresas varejistas no Brasil. Essas empresas desenvolveram interessantes programas de qualidade junto a pequenos produtores familiares, com a adoção de padrões de qualidade, e eliminaram grande parte dos agentes intermediários, passando a relacionar-se de forma direta com os produtores.

A venda de FLV em supermercados era antes vista apenas como elemento estratégico para atração do consumidor ao ponto-de-venda; e embora suas margens de comercialização fossem - no geral - consideradas baixas, seu papel ganhou contornos mais significativos na fixação de um novo hábito de compra, voltado aos produtos frescos e saudáveis (BONFIM, 2003), intensificando a preocupação das redes supermercadistas em relação a uma comercialização eficaz de FLV. O próprio formato de loja precisou se repensado, equilibrando fatores como atratividade e facilidade de localização dos produtos. Humphrey (2007) afirma que muitos consumidores relacionam baixa qualidade de produtos frescos a grandes lojas, como hipermercados por exemplo.

Desenvolver a categoria de FLV, não obstante os avanços pelos quais a produção e a distribuição têm passado, ainda demanda um longo caminho. As cadeias de produção agroindustriais apresentam características particulares quanto aos produtos e às transações. De um lado, elementos como perecibilidade, elevada participação do frete no custo dos produtos, e importância da qualidade e regularidade dos insumos levam a uma relação de dependência

entre os diferentes agentes. De outro, há um elevado grau de incerteza quanto à variação de preços e da qualidade dos produtos, decorrentes de variáveis externas à produção, como questões climáticas, além da própria sazonalidade.

A oferta de frutas, legumes e verduras envolve atividades que, no passado, eram vistas de forma independente e vinculadas unicamente aos objetivos e estratégias próprias das organizações. Inúmeros fatores, no entanto, como mudanças no ambiente institucional (desregulamentação, estabilização econômica, etc.), competitivo (abertura comercial, fusões e aquisições, etc.), e tecnológico (introdução de novas variedades de sementes híbridas, de embalagens, etc.), colocaram novos desafios às organizações, em especial às relacionadas diretamente com a coordenação das atividades de produção e distribuição de produtos alimentícios.

A necessidade de se gerenciar estrategicamente o abastecimento decorreu da ideia de que os produtos teriam que estar sempre disponíveis nas lojas e que o custo para sua aquisição deveria ser os menores possíveis. Diferentes formatos de abastecimento foram adotados visando obter uma maior aproximação com a produção, como exemplos de supermercados brasileiros que na década de 70 integraram fazendas produtoras de verduras e legumes, frangos e ovos.

Ainda segundo os autores, a introdução de Centrais de Distribuição (CD) teve início nos anos 80, uma alternativa aos sistemas de integração com fornecedores ou mesmo à compra no mercado *spot*, via CEASAs. Estudos como o de Bonfim (2003) e Souza & Scur (2008) identificaram o uso de grandes CDs próprios para manter ligações diretas com os produtores de frutas, legumes e verduras. Entretanto, dada a insuficiência no volume e na qualidade dos sistemas produtivos até então vigentes, a necessidade de complementação manteve compras paralelas junto às principais Centrais de Abastecimento, as CEASAs, submetendo os agentes às condições do mercado *spot*.

Além do uso de Centrais próprias, as exigências impostas pela flexibilidade e qualidade geraram uma busca pela maior eficiência, que demanda vínculos mais duradouros com os fornecedores; ou seja, na medida em que a especificidade do produto comercializado aumenta e a frequência das transações cresce no tempo, a relação entre os agentes tende a migrar de formas de livre mercado para um nível particular de integração. Menard (2004) reforça que uma explicação clara e satisfatória de por que e sob quais circunstâncias uma forma de organização, ou governança, se sobrepõe a outra exige investigações sobre as características internas desses arranjos.

A escolha do tema a ser estudado nesta tese ocorreu em função da grande importância que os supermercados vêm assumindo na cadeia produtiva de FLV no Brasil, e pelo impacto que suas estratégias de gerenciamento de suprimentos têm sobre as relações com seus fornecedores, em especial pequenos e médios produtores rurais, resultando na exclusão de parte desses produtores e no rearranjo organizacional entre os que optam por permanecer na relação. Ainda que sob forte pressão por produtividade e custo, estudos pontuais identificam vantagens na relação, como acesso aos mercados consumidores. Ainda são poucos os estudos, no entanto, que tratam com maior profundidade das características desses relacionamentos, do nível de formalidade dos acordos comerciais, dos mecanismos adotados para monitorar e coordenar as ações individuais, e das vantagens e desvantagens que levam os agentes a se comprometerem com ações coletivas.

É clara a necessidade de mais estudos empíricos que identifiquem o papel da incerteza e de outros fatores humanos sobre as formas de governança. O tema da coordenação tem especial interesse no âmbito do agronegócio ao considerar a tendência, nos últimos anos, de estreitamento das relações entre as diversas etapas produtivas. Este tema ganha relevância maior ao considerar, ainda, que uma grande variedade de estruturas de governança tem sido utilizada pelos agentes em cadeias de abastecimento. Contratos de fornecimento de longo prazo, subcontratação de fornecedores de produtos e prestadores de serviços, contratos de franquia e contratos de exclusividade de distribuição são exemplos e fazem com que as transações no mercado *spot* sejam menos frequentes.

Menard (2004) descreve que uma das principais contribuições dos trabalhos que se voltam aos estudos das estruturas de governança se deve à descrição e análise das características que cada caso em particular apresenta e que nos auxilia na elucidação sobre a grande variedade de formas organizacionais encontradas. Considerando-se os diferentes formatos de arranjos que podem ser encontrados entre o mercado e a hierarquia na coordenação das transações, não se pode supor ainda a elaboração de modelos que sejam mais ou menos eficientes na redução dos custos de transação, a menos que se disponha de um volume de dados significativo para análises comparativas, ainda assim assumindo-se que cada transação detém propriedades específicas que podem diferenciá-las das demais e demandar mecanismos de coordenação próprios. Assim, o autor alega que, dada a variedade de formas híbridas encontradas, suas vantagens e desvantagens e as razões que levam os agentes a definirem diferentes governanças, demanda estudos que explorem suas particularidades e permitam sua caracterização.

O presente trabalho procura trazer à tona informações sobre uma governança estabelecida, a qual encerra algumas variáveis que a tornam importantes na composição do corpo teórico sobre a economia das instituições: a) trata de um segmento de grande importância econômica, o varejo, cujo poder de barganha vem se consolidando dentro das cadeias produtivas ao longo do tempo; b) pela importância que este agente tem na identificação dos caminhos pelos quais fluem os padrões de consumo e o modo pelo qual ele transmite esta dinâmica à jusante em direção aos elos produtivos; c) pelo impacto que esta dinâmica tem sobre o elo produtivo, especialmente pequenos e médios produtores, agentes historicamente refratários à mudanças tecnológicas e gerenciais e que têm, como modelo mental, a visão do varejo como um cliente agressivo e explorador; d) pela consolidação de super e hipermercados como grandes distribuidores de frutas, legumes e verduras, especialmente nos grandes centros consumidores, caso de São Paulo, cujas estratégias de garantia de abastecimento tem contribuído para a formação de arranjos entre produtores, especialmente de legumes e verduras, e) por oferecer uma estrutura de governança consolidada e alicerçada em elementos contratuais, complementares e de monitoramento, cuja descrição e análise contribui para lançar luz sobre como relações diretas e de longo prazo podem ser estabelecidas entre uma das cinco maiores empresas do setor supermercadista no Brasil e produtores de verduras; e, f) como estes produtores têm se tornado fornecedores diferenciados no mercado a partir de um relacionamento dito comercial, mas com clara penetração de elementos das relações sociais, como confiança e reputação.

Na revisão sobre organizações híbridas e seu processo de formação desses arranjos, Wood Jr. (2010) deixa claro que faltam estudos que se aprofundem no entendimento de como ocorre o processo de hibridização nas organizações e de como os sistemas, processos e estrutura participam e são influenciados por tal processo. O autor coloca algumas questões interessantes e que o presente estudo procurou incorporar em suas análises: quais fatores dão origem aos arranjos híbridos? Como eles se estruturam?

Especificamente, sobre as transações entre varejo e fornecedor, os supermercados adotam diferentes estruturas de governança para compra de frutas, legumes e verduras. Há tanto formas híbridas, com uma maior aproximação entre os agentes, quanto formas tradicionais de mercado, por meio de transações casuais e independentes. Segundo Souza e Scur (2008), enquanto grandes supermercados utilizam seus centros de distribuição para manter ligações diretas com os produtores, pequenos e médios varejistas de alimentos transitam entre produtores e atacadistas. Na diversidade dos acordos, há ainda os que terceirizam a área de FLV para empresas especializadas, as quais se comprometem a

gerenciar a compra, a distribuição e exposição dos produtos, e ainda precisam garantir um retorno mínimo esperado.

A distribuição acabou por impor uma governança diferente daquela estabelecida pela via do mercado. Enquanto a compra através do mercado *spot* baseava-se num contrato instantâneo, de troca imediata, sem identidade e sem dependência, os novos acordos se estruturam em contratos híbridos de relacionamento, aceitos pelos fornecedores pelo poder de compra dos supermercados no Brasil, ainda que sob a presença de conflitos de interesses. Na literatura ainda há poucos estudos que contemplem o relacionamento entre supermercados e fornecedores, uma carência que se acentua quando se trata de investigar como as exigências dos supermercados afetam os produtores rurais nos países em desenvolvimento, com forte participação da agricultura na geração de empregos e renda (MAINVILLE ; REARDON, 2007).

É fato também alardeado, principalmente entre pesquisadores e no meio rural, que grandes supermercados são grande vilões nas transações, principalmente quando lidam com produtores rurais. Alega-se que são impiedosos nas negociações, impondo condições de preço muitas vezes inviáveis aos produtores, que há um número infundável de exigências nos contratos, atingindo níveis quase exploratórios de descontos, que há uma frequente recusa de mercadorias, as quais ocorrem com base em avaliações subjetivas e oportunistas, principalmente quando entregues diretamente nas lojas.

Há também estudos, como o de Costa (2009), que destacam que há uma relação de quase indiferença entre grandes supermercados e produtores de FLV, os quais seriam substituídos rapidamente na ocorrência de eventuais problemas no fornecimento, e onde as relações seriam estritamente comerciais e sem que houvesse interesse ou esforços para que se fortalecessem e visassem o longo prazo. Por outro lado, há pesquisas que já identificam transformações nas relações entre supermercados e produtores rurais, com as de Reardon et al (2010), evidenciando movimentos de aproximação entre estes agentes e a crescente valorização do setor produtivo. Os estudos de Reardon (2001) também ilustram algumas estratégias adotadas por supermercados em países emergentes visam a inclusão de pequenos e médios produtores em mercados consumidores mais exigentes e competitivos.

Há, dessa forma, grandes divergências nos sobre a relação entre grandes supermercados e seus fornecedores, principalmente produtores rurais. Dada a crescente importância de grandes empresas na distribuição de FLV, torna-se imprescindível aprofundarmos o conhecimento sobre a dinâmica das relações comerciais que estas empresas estão estabelecendo com os produtores rurais e os resultados destas relações para os agentes

envolvidos. Com a presente pesquisa, espera-se trazer mais transparência sobre questões importantes que permeiam as transações entre o segmento da distribuição e da produção, podendo avaliar de forma mais objetiva as possíveis motivações para que estes dois elos da cadeia busquem aproximar-se e como modelar uma estrutura de governança para coordenar transações específicas.

Da mesma forma, é de suma importância avaliar o impacto que as estratégias de abastecimento de grandes empresas supermercadistas têm sobre pequenos e médios produtores de verduras, já que estas estratégias podem ser decisivas para o acesso destes agentes aos mercados consumidores, determinando sua inclusão ou exclusão dos canais de distribuição que respondem por grandes volumes.

Em face do exposto, torna-se bastante relevante deter o foco desta pesquisas sobre o abastecimento de FLV como espaço analítico, compreendendo os agentes e o modo como se relacionam, considerando-se: a estrutura envolvida no controle de abastecimento, os mecanismos adotados para garantir que transação comercial ocorra dentro do esperado, como estão configuradas as dimensões das transações, as vantagens e desvantagens que podem decorrer da adoção de uma determinada estrutura de governança.

## **1.2 Objetivos**

O estudo teve como objetivo geral analisar as mudanças nas transações entre uma grande empresa supermercadista e seus fornecedores de verduras e as adequações feitas na estrutura de governança adotada para coordená-las. Pretendeu-se determinar os fatores que determinaram as mudanças nas transações e na governança, além das vantagens e desvantagens para a empresa supermercadista em aproximar-se do setor produtivo, e para os produtores de verduras em submeter-se às exigências impostas pela empresa para o fornecimento. Partiu-se do pressuposto de uma estrutura híbrida de coordenação das transações, com fatores motivadores à sua adoção (incentivos), bem como vantagens e desvantagens na relação.

Como objetivos específicos:

- i. O mapeamento das mudanças no abastecimento de Frutas, Legumes e Verduras (FLV) da empresa;
- ii. A identificação de elementos voltados à gestão do abastecimento das FLVs;
- iii. A análise das dimensões das transações entre a empresa e os produtores de verduras, assim como das mudanças ocorridas nestas dimensões;
- iv. A caracterização da estrutura de governança;

- v. A análise dos contratos;
- vi. Análise dos arranjos organizacionais que têm sido utilizados pelos produtores rurais como estratégia de adequação às exigências da empresa para o fornecimento de verduras;
- vii. Identificação das vantagens e desvantagens do arranjo organizacional para a empresa e para os produtores de verduras.

## 2 Marco Teórico

O marco teórico proposto procura incorporar conceitos e teorias das áreas de economia e gestão, aplicados aos sistemas agroindustriais. Em vários sistemas agroindustriais, as relações de mercado desenvolvem-se no âmbito de canais de distribuição, formando redes de suprimentos compostas por produtores rurais e grandes empresas ou cooperativas que processam e distribuem os produtos. Com objetivo de incorporar essa visão na análise é apresentada uma revisão sobre Sistemas Agroindustriais. A Nova Economia Institucional também tem apresentado grandes contribuições para compreender os determinantes das relações entre os agentes econômicos inseridos nas cadeias de abastecimento. Particularmente, a Economia dos Custos de Transação tem permitido compreender os determinantes das estruturas de governança criadas pelos agentes e que regem suas transações. As seções a seguir apresentam os elementos dessas áreas do conhecimento que auxiliarão na análise proposta.

### 2.1 Cadeias Produtivas Agroindustriais

A agricultura tornou-se parte integrante de um sistema de produção mais amplo, que compreende também setores industriais, de infra-estrutura e de distribuição. Em sua definição clássica, um sistema é compreendido por dois aspectos: uma coleção de elementos e uma rede de relações funcionais, as quais atuam em conjunto para o alcance de algum propósito determinado (BATALHA; SILVA, 2007). De forma geral, esses elementos interagem por meio de relações dinâmicas, envolvendo o intercâmbio de estímulos, informações ou outros fatores.<sup>2</sup>

A principal característica da abordagem sistêmica é que a interdependência dos componentes é reconhecida e enfatizada, possibilitando melhor entendimento de fatores que afetam critérios de desempenho global. Em análises do desempenho de sistemas não é incomum a identificação de problemas que, embora aparentes apenas em determinado componente, tenham sua origem em etapas anteriores. Em canais de comercialização de produtos alimentares, os problemas de qualidade dos produtos nas gôndolas dos supermercados podem ter sido causados pela adoção de tecnologias inadequadas de produção ou conservação, ou ainda por práticas inadequadas de transformação (manufatura).

---

<sup>2</sup> A abordagem sistêmica teve sua origem nos trabalhos de John Davis e Ray Goldberg, da Universidade de Harvard. Esses autores cunharam o termo *agri-business* para representar o conjunto de operações que ocorrem entre a fazenda e o consumidor. Posteriormente, economistas agrícolas dos EUA desenvolveram uma abordagem que ficou conhecida como *commodity systems approach* (CSA), a qual permite analisar setores agroindustriais, considerando suas dimensões vertical e horizontal. Paralelamente, pesquisadores franceses desenvolveram uma abordagem semelhante, conhecida como *filière*, ou cadeia de produção.

Assim, as inter-relações dos elementos de um sistema se sobrepõem às análises tradicionais segmentadas por elementos.

O enfoque sistêmico é guiado por cinco conceitos-chave (STAATZ, 1997): (1) *verticalidade* – isto significa que as condições em um estágio são provavelmente influenciadas fortemente pelas condições em outros estágios do sistema; (2) *orientação por demanda* – a idéia aqui é que a demanda gera informações que determinam os fluxos de produtos e serviços através do sistema vertical; (3) *coordenação dentro dos canais* – as relações verticais dentro dos canais de comercialização, incluindo o estudo das formas alternativas de coordenação, tais como estruturas de governança, contratos, estruturas de mercado, etc;<sup>3</sup> (4) *competição entre canais* – um sistema pode envolver mais que um canal (por exemplo, exportação e mercado doméstico), restando à análise sistêmica de produto buscar entender a competição entre os canais e examinar como alguns canais podem ser criados ou modificados para melhorar o desempenho econômico; e (5) *alavancagem* – a análise sistêmica busca identificar pontos-chave na seqüência produção-consumo onde ações podem ajudar a melhorar a eficiência de um grande número de participantes da cadeia de produção, de uma só vez.

Outra característica fundamental do enfoque sistêmico é o fato dele se caracterizar pelos padrões de interações das partes e não apenas pela agregação destas. Essas interações são tão ou mais importantes que os agentes isolados, e a maneira como são estruturadas pode definir o nível de eficiência do sistema e sua competitividade. Isso é evidenciado pelo próprio Staatz (1997), em seu conceito que trata da coordenação dentro dos canais.

Assim, o enfoque sistêmico permite a compreensão da forma como uma cadeia de produção funciona e sugere as variáveis que afetam o desempenho conjunto e explicam potenciais nas relações. Essa visão sistêmica é fundamental para a prática do gerenciamento de suprimentos.

## **2.2 Fundamentos da Nova Economia Institucional**

As contribuições ao pensamento econômico que deram o direcionamento aos primeiros passos do que seria a Nova Economia Institucional (NEI) foram de autores como Coase, Commons, Knight, Barnard e Hayek, ainda na década de 30, período em que a firma ainda era vista como uma unidade indivisível de análise. Os elementos tratados por esses autores em seus trabalhos, ainda que separadamente, iriam compor o corpo teórico da NEI e

---

<sup>3</sup> A coordenação é de fundamental importância, motivo pelo qual é foco desta proposta de tese.

da Economia dos Custos de Transação, a partir de novos estudos como os de Coase, que trataram esses elementos a partir de uma perspectiva comum, interligando-os.

Commons, citado por Farina et al (1997) direciona o foco das análises para as transações, contrastando com estudos ortodoxos da época em que a firma era a unidade analítica predominante, vista como um elemento indivisível. Já Knight trouxe à tona o risco da incerteza inerente às transações, dando os contornos iniciais à idéia de que a escolha pelo caminho a ser traçado na organização da produção se faz em condições de incerteza e é fortemente influenciada por ela. É também de Knight a afirmação de que entender a maneira da firma organizar a produção tem por finalidade dar subsídios para a redução do desperdício. Barnard e Hayek, por sua vez, colocam a capacidade de adaptação como questão central para se entender as diferentes formas de se organizar a produção, elegendo-a como principal elemento de eficiência.

Coase ofereceu a principal contribuição na evolução do entendimento da firma sob diferentes formas de se organizar a produção. Até então, o pensamento econômico mergulhava no entendimento da dinâmica do mercado e nos mecanismos envolvidos na formação dos preços. A firma, por sua vez, era vista como uma função da produção, transformando insumos em bens ou serviços. Nesta lógica, aspectos organizacionais ou de relacionamento com outros agentes da cadeia de produção eram sumariamente desprezados. Como contraponto, Coase levantou questões que procuravam entender a abrangência e os limites da firma, absorvendo esses agentes em sua visão da produção.

A expansão da abrangência dos limites da firma colocou para Coase uma nova perspectiva sobre o ponto central de seus estudos. Para ele, se a organização da produção podia romper as barreiras internas e absorver agentes externos, e a maneira como a função produção se estruturava e a coordenação deste amplo sistema de relações operacionais poderia ocorrer de diferentes formas, inclusive internamente à própria firma (FARINA et al, 1997). Isso quer dizer que o tradicional mecanismo de coordenação via mercado poderia ser alternado com atividades de produção coordenadas internamente. Para aceitar essa condição, entretanto, Coase coloca que a firma não poderia ser vista como responsável somente pela transformação do produto, mas também como um espaço alternativo ao mercado para a coordenação das ações dos agentes econômicos.

Diante das potenciais limitações apresentadas pelo mercado, as organizações podem agir na coordenação das ações dos agentes econômicos de forma que a organização da produção possa ser realizada considerando a atuação desses agentes coletivamente, e que os benefícios possam ser obtidos sem a ocorrência de custos de funcionamento proibitivos.

Nesse sentido, dado esse papel coordenador, as organizações podem influenciar os custos de transação implícitos a um sistema econômico.

No escopo de suas análises, Coase centraliza duas formas de coordenação: mercado e firma. Embora o autor assuma que haja formas contratuais híbridas intermediárias a esses dois extremos, inclusive considerando-as como mais comumente encontradas do que seus extremos, ele não as trata diretamente. Para o autor, firma e mercado concorrem na medida em que adotam como função comum a coordenação das atividades econômicas, sendo que o que define a escolha sobre um ou outro mecanismo são os custos decorrentes de sua utilização. Formalmente, a argumentação de Coase quanto a quão custoso o mecanismo de coordenação da produção será e sua influência sobre a decisão dos agentes é expressa por Farina et al (1997):

...sejam  $G_i$  e  $G_j$  os mecanismos alternativos de coordenação das ações dos agentes econômicos...e sejam  $C_i$  e  $C_j$  os respectivos custos de se coordenar as ações destes agentes utilizando os mecanismos de coordenação  $G_i$  e  $G_j$ , temos:...

- *$G_i$  é considerado eficiente se  $C_i \leq C_j$*
- *$G_j$  é considerado eficiente se  $C_i \geq C_j$ .*

Estes custos, definidos como Custos de Transação (CT), teriam uma natureza distinta dos custos de produção, os quais se relacionam exclusivamente com a tecnologia empregada e não com a forma pela qual se processam as transações. Na visão de Coase, a firma teria sua abrangência definida pela medida em que uma determinada transação tivesse um custo de gestão interno maior ou menor do que os mecanismos de preço que caracterizam o mercado (FARINA et al, 1997).

No entanto, a própria proposta analítica de Coase manteve-se à margem das pesquisas econômicas por um longo período. Em parte, essa latência deu-se pela dificuldade em se observar e mensurar os novos custos apresentados, os ditos custos de transação. Além disso, os elementos de uma transação são tácitos em muitos casos, de forma que os custos associados a eles não são muito claros. Outra questão importante é que a determinação da eficiência de um mecanismo precisaria ser avaliada por meio de uma comparação com os mecanismos alternativos, o que é inviável na maioria das análises.

O próprio Coase tentou contornar essas dificuldades alegando que os mecanismos mais eficientes de coordenação são aqueles efetivamente adotados, tornando desnecessárias análises comparativas. Essa afirmação, entretanto, carece de evidências, pois além de assumir

cem por cento de acerto nas escolhas da melhor maneira de se organização a produção e o mecanismo de coordenação, tal pensamento está mais relacionado com a economia ortodoxa vigente do que com a proposta evolutiva da NEI.

Entretanto, é inegável que Coase trouxe à cena tanto as restrições às transações econômicas como os custos referentes à sua coordenação. Assim, elementos como estrutura organizacional e mecanismos de governança passaram a incorporar, gradativamente, os escopos das análises. É importante ressaltar que a mudança na visão da firma, que se transformou de um simples espaço de transformações tecnológicas do produto para um complexo de contratos regendo as transações, configurou-se como a grande contribuição de Coase.

Esta nova visão da gênese da firma e da abrangência da organização da produção abriu portas para novas pesquisas, e diferentes autores colaboram para a construção do corpo teórico da NEI incorporando novos elementos. Dentre eles, tem-se Arrow (1968), que fez uso de conceitos ligados à informação para explicar o aparecimento das firmas e a sensibilidade do mercado aos problemas derivados da assimetria de informação. Para eles, o mercado seria mais influenciado por problemas relacionados às informações assimétricas do que as organizações.

Neste ponto, vale apresentar um breve resumo da evolução da questão “informação” e sua influência sobre as transações. Entende-se por assimetria de informações quando uma das partes envolvidas na transação possui alguma informação privilegiada, cuja aquisição pela outra parte envolveria custos adicionais. Os avanços de pesquisas sobre transações sujeitas à assimetria de informações foi particularmente importante para a NEI, especialmente por abrir caminhos para um grupo de teorias e temas complementares que, genericamente, foram denominadas como Teoria dos Contratos. Dentre elas, pode-se encontrar a Teoria do Agente-Principal, Seleção Adversa, *Mechanism Design*, *Moral Hazard*, dentre outras.

O termo *Moral Hazard* desenvolvido por Arrow refere-se ao comportamento da parte que possui uma informação privilegiada e a usa em proveito próprio, de forma pós-contratual, e em prejuízo do outro agente. Para que isso seja possível, a assimetria da informação é condição *sine qua non*, bem como a existência de interesses divergentes, levando a parte que possui a informação (parte dita como Agente), a utilizar esse fato em seu benefício, mesmo que em detrimento da parte com quem transaciona (parte dita como Principal).

A ação por parte do Agente pode ser percebida ou mesma avaliada por parte do Principal (*hidden information*), ou não (*hidden action*). A diferença entre as duas ações pode

ser relevante em relações onde a continuidade é uma característica desejável, mas que pode ser comprometida caso um deles ou mesmo ambos decidam romper o contrato ou renegociá-lo, com vistas a minimizar essa diferença no acesso à informação.

Akerloff (1970) trouxe outra importante contribuição ao estudo da assimetria da informação, o conceito de *Seleção Adversa*. Nesse caso, a informação sobre características de um produto, sendo de conhecimento de apenas uma das partes, levaria a transações ineficientes pela dificuldade que o vendedor teria em convencer o comprador sobre a qualidade diferenciada do produto. A ineficiência se daria no valor negociado pelo produto, que tenderia a ser menor que o esperado pelo vendedor, já que a informação sobre a boa qualidade do bem é privada e sem ter como ser comprovada pelo comprador ou pelo consumidor final. Como consequência, bens de qualidade inferior ou cuja informação sobre características pudessem ser compartilhadas pelos agentes, como commodities, seriam mais facilmente comercializados.

Para contornar o problema da seleção adversa, muitos dos produtos e serviços disponíveis atualmente apresentam algum tipo de certificação, ferramenta que tem como principal finalidade  *sinalizar*<sup>4</sup> ao mercado e aos agentes as características relevantes para sua comercialização, minimizando os custos de obtenção dessas informações. A certificação configura-se como um exemplo de ferramenta de mercado destinada a esse fim (SPERS et al, 2003; CONCEIÇÃO; MENDONÇA DE BARROS, 2005). Quando uma firma certifica seu produto, ela assume que a informação que ela fornece é importante para os outros agentes da cadeia de produção e para os consumidores finais, esperando e que estes respondam alterando suas decisões de consumo, e o valor econômico desse serviço vai depender de quão úteis sejam as informações fornecidas<sup>5</sup>. Em geral, o valor dos serviços de certificação depende da credibilidade e reputação da entidade que fornece o serviço.

Na presença da variável incerteza quanto à qualidade ou mesmo quantidade, o uso do mercado pode se tornar inviável, levando a firma a organizar a produção em diferentes graus de verticalização. Arrow (1974) coloca esta questão como uma nova barreira do mercado, frente às formas alternativas de organização. Com isso, traz luz à dificuldade em se coordenar

---

<sup>4</sup> A *Sinalização* é uma solução para o problema de Seleção Adversa, onde o vendedor agiria de modo a prover o comprador de informações confiáveis a respeito do bem, como certificados de qualidade e garantias, eliminando a assimetria de informações.

<sup>5</sup> As commodities são exemplos de bens como padrões pré-definidos, comercializados tendo o preço como principal fator de diferenciação. Já a certificação dos produtos orgânicos visa comunicar aos consumidores informações sobre características qualitativas e referentes ao sistema de produção que eles não teriam como obter ou mesmo confirmar de outra forma. Assim, espera-se que eles alterem seu padrão de consumo nesta direção.

os agentes e os contratos em meio à incerteza, dada as inúmeras variáveis envolvidas e na carência de ferramentas de controle efetivas, abrindo espaço para a inclusão do que seria outro dos alicerces da NEI, o pressuposto comportamental da racionalidade limitada, tratada por Simon (1962) e detalhada posteriormente.

A racionalidade limitada apresentada por Simon (1962) afasta-se da economia ortodoxa. Esta última pressupõe a plena racionalidade dos agentes, capaz de desenvolver cálculos complexos, sem erros e num processo decisório sem custos. Para Simon (1962), embora o homem condicione seu comportamento à razão, ele o faz de maneira limitada. Para NEI, a importância desse pressuposto está no reconhecimento de que os contratos efetuados frente a uma determinada situação são incompletos, inevitavelmente. Assim, como o homem é incapaz de prever todas as contingências futuras das transações e incorporá-las aos contratos, ele é incapaz de resolver de forma *ex-ante* as pendências que por ventura ocorram.

Simon (1962) também coloca os alicerces para o entendimento da formação da firma sob diferentes arranjos, avançando sobre lacunas deixadas por Coase em relação ao surgimento dos diferentes arranjos organizacionais e a seleção dentre formas existentes. Para Simon, a tentativa e erro foi adotada em muitos casos, e vários caminhos foram testados para gerar informações que pudessem ser registradas e utilizadas oportunamente. Esse registro deu bases para que as experiências previamente registradas pudessem ser utilizadas por outras organizações mesmo em diferentes contextos, reduzindo esforços e custos, desde que fossem respeitadas as similaridades necessárias para sua replicação em diferentes situações.

Como última etapa da participação de Simon, tem-se a metodologia de análise comparativa entre diferentes formas organizacionais, avaliando sua eficiência. Este método, torna a análise qualitativa mais relevante que os estudos quantitativos centrados na formação dos preços. Pesquisas posteriores de Williamson (1991) forneceriam novas bases à metodologia, evidenciando as diferenças existentes entre o mercado e as firmas quanto aos mecanismos de governança utilizados nas transações, além das diferenças entre os quadros institucionais que envolvem diferentes arranjos contratuais.

Como item final no conjunto da NEI, mais especificamente para a Economia dos Custos de Transação (ECT), tem-se o pressuposto comportamental do oportunismo. Na economia ortodoxa, os agentes são considerados como respeitadores de seus compromissos e os termos das transações se cumprem de forma completa e sem custos (FARINA et al, 1997). Já para a ECT, considera-se a possibilidade do comportamento aético dos agentes, acarretando custos que deveriam ser considerados nas análises das transações.

Dentre esses muitos autores que desenvolveram linhas de pesquisas independentes entre si, a partir da proposição inicial de Coase, a principal referência é Williamson (1985). Ele, ao comentar a contribuição de Coase, salienta que esse autor não aborda com a devida profundidade os aspectos internos da organização, embora avance analiticamente superando a ênfase sobre o papel do mercado.

O objetivo central da contribuição de Williamson (1985) é compreender as origens e funções das diversas estruturas da empresa e do mercado, as ditas instituições econômicas. A questão central de seus estudos gira em torno da maneira como as instituições (mercados, firmas e contratos) lidam com os problemas vinculados à transação, considerando que o uso de diferentes mecanismos implica em custos que não os de produção. Como resultado de suas pesquisas, têm-se duas correntes que se complementam, denominadas Ambiente Institucional e Estruturas de Governança.

A proposição de Coase não permitia testes empíricos por falta de bases de comparação. Nesse sentido, Williamson (1985) direcionou seus estudos para atribuir dimensões às transações, a partir da utilização de elementos objetivos e observáveis. A partir da dimensão dada às transações, por meio desses elementos objetivos, diferentes custos de transação poderiam ser incutidos e uma diferente forma organizacional adotada para governá-las. Também dentro da nova lógica em torno da teoria de Coase, a análise sobre direito de propriedade nas transações foram inicialmente tratados por como uma troca de diferentes direitos, em seus mais variados modos.

O elemento principal introduzido por Williamson (1985) foi a especificidade de ativos. Por definição, o que caracteriza essa especificidade dos ativos é o fato de o valor que adquirem num uso específico ser notadamente superior ao que seria obtido em um uso alternativo qualquer. Segundo Farina et al (1997), se uma determinada transação implica investimentos que lhe são específicos e não podendo ser utilizados de forma alternativa sem uma perda considerável, a parte que arcou com o investimento fica em uma posição sujeita a alguma ação oportunista das demais partes. Isso ocorre porque a utilização de ativos específicos permite a geração de um excedente (quase renda) em relação ao que poderia ser obtido empregando-se ativos não específicos.

Conforme os ativos se tornam mais específicos e um excedente é gerado, cresce a possibilidade de ações oportunistas, assim como os custos de se utilizar contratos em geral crescerão mais do que os relativos à integração vertical. Assim, a especificidade dos ativos aparece como uma variável relevante, sendo a forma organizacional a variável dependente.

Assim, o ponto de referência para se dar dimensões às transações passou a ser a identificação da possibilidade ou o custo de ações oportunistas, o que culminou na incorporação de dois outros elementos que, associados à especificidade de ativos, teriam essa influência sobre a forma organizacional a ser adotada, a incerteza e a expectativa de crescimento da demanda.

Se há incerteza quanto a algum elemento da transação, como preço, e não há possibilidades de se identificar esse comportamento *ex-ante*, o arranjo contratual será deliberadamente incompleto, dando chances de ações oportunistas por ambas as partes. A questão da incerteza será aprofundada posteriormente, bem como a especificidade de ativos, por serem de grande importância para o presente trabalho. Por sua vez, a expectativa de crescimento da demanda refere-se ao custo da ação oportunista, relacionando-se principalmente com os benefícios gerados pela continuidade da transação *versus* os obtidos pela ruptura. Finalmente, Williamson (1985) apresenta a frequência como outra dimensão das transações, relacionando a redução do oportunismo ao aumento da frequência com que a transação ocorre.

Particularmente importantes pela sua complementaridade, as duas correntes analíticas, denominadas Governança e Ambiente Institucional, recorrem a conceitos comuns: custos de transação, instituições e organizações. A primeira delas, dentro da Economia dos Custos de Transação (ECT), preocupa-se com a análise de estruturas de governança, definidas pelo o conjunto de regras, tais como contratos e normas internas às organizações, que governam uma determinada transação. A segunda é dedicada ao ambiente institucional (macroinstituições), em que, segundo Azevedo (2000), destacam-se três temas de especial importância à agricultura: a) regras formais (políticas agrícolas e regulamentação); b) regras informais (códigos de ética, laços familiares, valores culturais e étnicos); e c) direitos de propriedade da terra.

No arcabouço desenvolvido a estrutura de governança se desenvolve dentro dos limites impostos pelo ambiente institucional, pelos pressupostos comportamentais sobre os indivíduos e pelas características das transações. Estes tópicos serão abordados a seguir.

### **2.3 Ambiente Institucional**

North (1994) define instituições como normas ou restrições construídas pelo homem para estruturar a integração social, econômica e política, condicionando-as. Também para Williamson (1996), o ambiente institucional serve como conjunto de regras básicas sociais, legais e políticas que estabelecem as bases para a produção, a troca e a distribuição, como as

regras que definem os direitos de propriedade, os direitos de contrato, etc. Estas regras são constituídas por restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta), e regras formais (constituições, leis, direito de propriedade, etc.), cabendo às instituições o papel regulatório de responsável pela execução desses dois tipos de normas.

Assim, conforme descrito por North (1994) e Farina et al (1997), regulamentar é impor regras ao jogo econômico, seja do jogo econômico, social, político ou mesmo institucional). Essas regras fazem parte do conjunto de instituições que formam um determinado ambiente institucional, condicionando as interações entre os agentes. Assim sendo, as limitações que são impostas pelo contexto institucional auxiliam na definição de um conjunto possível de oportunidades e limitações ao comportamento dos indivíduos em uma sociedade.

Para a NEI, a operação e a eficiência de um sistema econômico possui limitações fortemente influenciadas pelo conjunto de instituições que o regulamentam. North (1994) esclarece que as instituições influenciam o desempenho do sistema econômico, já que fornecem os meios para que os contratos e transações sejam cumpridos, preferencialmente num baixo custo. Para ele, as instituições também representam a manutenção da ordem e a redução das incertezas nos relacionamentos. As instituições com as restrições econômicas definem o conjunto de alternativas e oportunidades a que os agentes econômicos se sujeitam na sociedade, sendo determinantes dos custos de transação, das transformações e da lucratividade existentes no sistema econômico.

O estudo do ambiente institucional ganha importância quando os custos de transação não podem ser negligenciados. Como não existe qualquer sistema com esse custo nulo, as instituições devem ser analisadas e consideradas (NORTH, 1994). As instituições criam e delimitam o ambiente onde ocorrerá a transação e onde as organizações irão atuar.

A análise das instituições pode ser dividida em diferentes níveis analíticos. Há regras que atuam num nível macro, como a legislação ambiental de um município, e ainda aquelas que operam num nível micro, como as que definem o regimento interno em uma universidade ou empresa. O estudo do Ambiente Institucional privilegia a macro análise, enquanto o estudo das Estruturas de Governança mantém seu foco sobre as microinstituições.

Tanto os arranjos institucionais quanto o ambiente se interrelacionam e são passíveis de constantes mudanças, tanto por forças internas quanto externas. Numa análise consolidada, portanto, é importante ter em mente o modo pelo qual cada nível de análise se relaciona com o outro. Para isso, Williamson (1996) propõe a utilização de um esquema de três níveis, em que o ambiente institucional, a estrutura de governança e o indivíduo interagem,

estabelecendo relações de influência mútua, apresentado na Figura 2-1. Trabalhos de North (1994), Williamson (1996), Farina et al. (1997) e Saes (2000), utilizam o esquema integrando as relações entre o ambiente institucional, as organizações e o indivíduo.

O ambiente institucional fornece o quadro de regras. Esse nível é responsável por fornecer um conjunto de parâmetros de deslocamento, que imporão mudanças nos custos de governança, impondo limites e condicionando o aparecimento de formas organizacionais entre os agentes, ou seja, as próprias estruturas de governança.<sup>6</sup> Os atores econômicos, por sua vez, influenciam as estruturas de governança, dados os atributos comportamentais, criando ações que podem inclusive modificar “as regras do jogo”, sejam elas formais ou informais. Isso significa afirmar que os três níveis de análise da NEI estão interligados, como mostrado na Figura 2-1.<sup>7</sup>



**Figura 2-1 - O funcionamento da economia segundo a NEI**

**Fonte: Adaptado de Williamson, 1996**

Dado seu papel regulatório, o ambiente institucional condiciona o aparecimento e seleção de formas organizacionais que comporão a estrutura de governança. Já os indivíduos influenciam as organizações por meio de ações regidas por atributos comportamentais (WILLIAMSON, 1996). O esquema privilegia a estrutura de governança como foco de análise e serve como uma referência importante para o estudo das relações cruzadas entre os três diferentes níveis de análise.

O arcabouço desenvolvido por ele coloca que a estrutura de governança desenvolve-se dentro dos limites impostos pelo ambiente institucional e pelos pressupostos comportamentais dos indivíduos. O ambiente institucional fornece as regras que irão condicionar o surgimento das formas organizacionais, as quais irão compor a estrutura de governança. Embora, como alertado por Coase, a identificação de falhas no mercado não conduz a uma imediata

<sup>6</sup> A existência de parâmetros de deslocamento é fundada no fato de que o ambiente institucional é dinâmico, ou seja, sofre mudanças constantes (MCDONOUGH, 2003). Exemplos de parâmetros de deslocamento são: incerteza, direitos de propriedade, reputação e leis contratuais (WILLIAMSON, 1996).

<sup>7</sup> O intuito aqui apresentar o esquema de três níveis da NEI, para que certos pontos relevantes sejam tratados mais detalhadamente em seções posteriores.

intervenção por parte de órgãos reguladores. Já as estratégias adotadas pelas organizações podem surtir efeito sobre as instituições e modificar as regras em diferentes direções, favoráveis ou não. Para o indivíduo, suas preferências podem ser condicionadas tanto pelas regras institucionais quanto pelas imposições das organizações. Ele, por seu lado, pode agir junto aos outros níveis, influenciando-os também.

## **2.4 A Economia dos Custos de Transação**

Enquanto a teoria econômica ortodoxa procura determinar a alocação ótima dos recursos a partir de conjunto de organizações econômicas, a NEI tem como objetivo identificar qual a melhor forma de organização das transações econômicas. Para ela, diferentes configurações alteram as condições para a alocação desses recursos. Nesse caminho analítico, a NEI compõe o conjunto de conceitos utilizado para estudos de estruturas de governança e de coordenação, de cadeias produtivas a canais de distribuição.

A Economia dos Custos de Transação parte do pressuposto de que a questão da organização econômica é, antes de tudo, um problema de governança. Neste sentido, pretende explicar as diferentes formas organizacionais que existem no mercado e seus arranjos contratuais, destacando o ambiente institucional e sua interação com as organizações.

O arcabouço teórico da ECT permite o aprofundamento da visão geral da firma, vista agora como um conjunto de transações internas regidas por um complexo de contratos. Isso torna sua análise mais complexa, pois considera que os agentes relacionam-se de forma a reduzir custos tanto operacionais, como pregado pela economia clássica, como de transação, referentes ao planejamento, adaptação e monitoramento de tarefas agora sob diferentes formas organizacionais.

A incorporação da ECT como elemento importante nas decisões dos agentes econômicos, a partir das proposições de Coase (1937), procurou entender a origem e os limites das firmas, identificando atividades que deveriam ser alocadas internamente e aquelas que poderiam ser designadas a terceiros. Para ele, a firma passa a ser vista como uma forma de coordenação das transações entre agentes econômicos, alternativa ao mercado, já que este nem sempre coordena cadeias produtivas de forma eficiente.

Coase vê o estabelecimento da firma como necessária pela existência de custos decorrentes da utilização dos mecanismos de preços para se organizar a produção. A escolha do mecanismo de coordenação, localizado no amplo espaço entre a firma e o mercado, vai depender dos custos inerentes a cada mecanismo. Dentre esses custos estão o de se obter o preço de mercado, os custos de negociação, os custos legais dos contratos e os custos de

monitoramento das atividades. Estes custos, ditos de transação, são responsáveis pela origem da firma, em oposição aos mecanismos de mercado.

Nas linhas propostas por Arrow, custo de transação seriam custos do funcionamento do sistema econômico (WILLIAMSON, 1985). Dessa idéia inicial, Farina et al (1997) descreve outras tentativas de detalhá-los, visando principalmente tornar seu conceito claro ao ponto de permitir sua posterior mensuração. São custos de elaboração e negociação dos contratos, mensuração e fiscalização dos direitos de propriedade, monitoramento do desempenho e organização das atividades. Numa versão genérica, passaram a ser vistos como os custos necessários para se colocar o mecanismo econômico e social em funcionamento.

A dimensão dos custos de transação varia bastante, podendo ser maiores ou menores de acordo com as características da transação. Williamson (1985) identifica nas transações três dimensões principais, que, em conjunto, determinam os custos: a) freqüência, b) incerteza e c) especificidade dos ativos. A freqüência é uma medida da recorrência com que uma transação se efetiva. Segundo Azevedo (2000), seu papel é duplo. Em primeiro lugar, quanto maior a freqüência, menores serão os custos fixos médios relacionados à coleta de informações e à elaboração de contratos complexos que restrinjam o oportunismo.

Segundo, para freqüências crescentes e elevadas, os agentes teriam motivos para não impor perdas aos seus parceiros, já que uma atitude oportunista poderia interromper a transação e gerar a perda dos possíveis ganhos futuros decorrentes das trocas entre os agentes. Assim, a repetição das transações pode desenvolver a reputação dos agentes e limitar o interesse se obter ganhos de curto prazo por meio de ações oportunistas.

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. Diante desse quadro, pode haver conflitos e renegociação de contratos, o que gera custos para todo o sistema.

Finalmente, a especificidade dos ativos envolvidos assume o papel de variável-chave no modelo. Ativos são específicos se o retorno associado a eles depende da continuidade de uma transação específica.

#### **2.4.1 Pressupostos Comportamentais**

O ponto de partida do tratamento da ECT é o reconhecimento de que o

comportamento racional humano enfrenta limitações, reduzindo sua capacidade de analisar e transmitir informações, e potencialmente oportunistas em suas decisões. Do lado dos contratos, entende-se que estes seriam incompletos em sua função de determinar todos os fatores inerentes à transação. Sendo assim, seria impossível para os agentes prever e processar, *ex-ante*, todos os possíveis desdobramentos futuros relativos aos contratos. Essas brechas na sua construção, associadas ao comportamento oportunista das partes, pode conduzir a uma renegociação dos termos previamente acordados, gerando custos de transação.

A racionalidade, segundo Williamson (1985) pode ser classificada em forte, fraca e limitada. No primeiro caso, o agente poderia maximizar os lucros por meio da utilização de todo o conjunto de informações disponíveis. No segundo caso, a capacidade de análise dos indivíduos seria insuficiente para direcionar as escolhas, dentro de um quadro institucional que amenizasse possíveis problemas contratuais. Finalmente, o último nível de classificação reconhece a impossibilidade de se preverem todas as contingências inerentes a uma transação como uma característica intrínseca do ser humano. Assumindo-se essa limitação, os contratos gerados para coordenar as transações entre os agentes seriam inevitavelmente incompletos, necessitando de adaptações e renegociações *ex-post* para corrigir sua própria incompletude.

O segundo pressuposto, o oportunismo, relaciona-se com ações dos agentes em defesa de seus próprios interesses. Assim, a existência de **oportunismo** por parte dos agentes econômicos envolvidos em uma transação considera que os indivíduos ajam de forma auto-interessada, sendo esperado um comportamento egoísta (WILLIAMSON, 1985). Para a economia ortodoxa, os agentes podem adotar comportamentos egoístas, mas cumprirão os termos contratuais. Para a ECT, esse comportamento não apresenta restrições, e pode refletir uma total falta de ética, mesmo depois de efetivada a transação. Esse forte comportamento oportunista ocorre principalmente em casos onde o acesso às informações é distinto entre as partes.

Williamson (1985) alerta para o fato de que a existência do oportunismo pode levar a perdas significativas para os agentes, e acaba por modelar as estruturas de governança, tendo por objetivo minimizar ou mesmo eliminar tal comportamento. Dessa forma, apenas a possibilidade de haver oportunismo justifica a existência de cláusulas de salvaguarda nos contratos.

Tomando o oportunismo como referência na análise das transações, os custos envolvidos podem variar entre custos de motivação e de coordenação. O primeiro refere-se

aos custos para motivar os agentes no alinhamento de interesses (MILGRON; ROBERTS, 1992). Como exemplo, tem-se os custos de agência e os custos do comportamento oportunista. Já o segundo se relaciona com a coordenação das ações dos agentes, e tem como exemplos o custo de se obter informações e de gestão dos insumos de produção e os custos de mensuração, tratados por Barzel (1982), gerado principalmente pela racionalidade limitada.

Os relacionamentos em uma cadeia de abastecimento podem ser compostos por vários níveis, e tornam-se necessários pelo fato de que nem todas as empresas têm competência para estender suas atividades além de sua atuação principal da cadeia (PIMENTA; VILAS BOAS, 2007). Por exemplo: atuar em atividade fabril e executar a venda dos produtos no varejo. A eficiência dos canais depende da forma que esses relacionamentos assumem entre seus componentes, podendo haver relações formais, informais, oportunistas ou acordadas. Pigatto e Alcântara (2006) destacam a importância de se construir acordos de colaboração que venham a reduzir custos de transação, evitando ações oportunistas diante das falhas contratuais ou até mesmo da ausência de contratos.

#### **2.4.2 Informação Assimétrica e Incompletude dos Contratos**

Os dois pressupostos comportamentais descritos brevemente no capítulo anterior fornecem a base para o surgimento dos custos de transação e das estruturas de governança adotadas frente a uma transação específica. Como apontado por Zylbersztajn (1995), o fato de os agentes não serem capazes de acessar e processar toda a informação necessária para alcançar o resultado ótimo em uma transação, além da impossibilidade de se prever todas as incertezas futuras (adaptações *ex-ante*), leva à adoção de contratos incompletos e passíveis de negociação e adaptações posteriores, inserindo salvaguardas para contornar possíveis lacunas (adaptações *ex-post*).

Os trabalhos de Schwartz (1992) e Tirole (1992), citados por Neves (2003), identificam cinco causas da incompletude dos contratos:

- Termos de contratos ambíguos;
- Não consideração de aspectos relevantes;
- Custos para elaboração dos contratos excedem os custos de redesenho e renegociação dos mesmos;
- Informação assimétrica; e
- Preferência por sair do relacionamento por parte de uma das empresas.

A análise contratual privilegia alguns elementos como centrais na compreensão da transação entre os agentes, como distribuição de riscos, mecanismos de distribuição e apropriação dos ganhos, mecanismos de fixação de parâmetros críticos para a transação (fixação de preços, determinação de qualidade dos produtos, certificação, solução de conflitos etc.) e mecanismos de seguro, compensação e punição.

A linha de pesquisa decorrente do relaxamento da hipótese da informação gerou, conforme descrito anteriormente, uma série de teorias complementares descritas, genericamente, como Teoria dos Contratos (AZEVEDO, 1996). Esse relaxamento do pressuposto de informação perfeita nos modelos econômicos vigentes permitiu o surgimento de novas perspectivas para o entendimento de falhas nos mecanismos de mercado. Nesse ponto, o uso de uma abordagem de análise contratual pode facilitar a compreensão dessas imperfeições.

Na adoção da hipótese da informação perfeita, assume-se que todos os participantes de uma transação possuem acesso às mesmas informações e podem observar todas as características de um bem de forma similar. No entanto, frequentemente esse acesso à informação é desigual entre os agentes, já que a distribuição ocorre de forma ineficiente, aumentando as chances de que ocorram comportamentos oportunistas.

#### **2.4.3 Comportamento Oportunista Ex-Ante: Seleção Adversa**

O oportunismo *ex-ante* de uma das partes ocorre antes da vigência do contrato, ou seja, num momento anterior à sua assinatura, sendo tratado como seleção adversa. Esse termo refere-se a problemas que surgem quando uma das partes possui alguma informação privilegiada e que afetará, de forma negativa, a outra parte envolvida, a qual não possui a mesma informação. Em transações de bens cujas características de qualidade são de conhecimento exclusivo do vendedor, sem que o comprador tenha condições de avaliá-la, pode-se pagar por uma qualidade esperada, mas não necessariamente real. Nesse caso, na inexistência de mecanismos adequados que permitam a ambas as partes diferenciarem a qualidade dos produtos, transações envolvendo produtos superiores tenderão a ser eliminadas do mercado, por problemas de seleção adversa.

#### **2.4.4 Oportunismo Ex-Post: Risco Moral e Informação Oculta**

Informação oculta e ação oculta são dois tipos de problemas pós-contratuais. Sua distinção foi proposta inicialmente por Arrow (1985). Enquanto na informação oculta a ação

do Agente pode ser observada e verificada pelo Principal, embora a informação determinante do resultado final esteja de posse apenas por parte do Agente; já na ação oculta, esta ação não pode ser verificada nem observada pelo Principal.

Mesmo sem a utilização de qualquer forma ou mecanismo de medição, uma ação torna-se observável se o Principal consegue avaliá-la em quantidade ou qualidade (AZEVEDO, 1996). Da mesma forma, a ação é verificável se o Principal consegue, além de avaliá-la, prová-la perante o agente que responde pela resolução das disputas contratuais, como os fóruns legais. Esta condição é importante em para relações de longo prazo entre os agentes, já que o oportunismo que pode ser observado é passível de punição, restringindo o comportamento do Agente.

Tanto no caso de informação oculta quanto na ação oculta, autores como Azevedo (1996) utilizam o termo risco moral (*moral hazard*), uma terminologia que desde Arrow vem sendo utilizada para definir efeitos decorrentes de situações com contingências não observáveis, mas que necessitam de informações para a formulação de contratos eficientes. Nesses casos, o risco moral refere-se ao comportamento oportunista *ex-post* que ocorre quando as ações definidas em contrato não podem ser facilmente observadas, o que beneficiaria uma das partes com informações privilegiadas. Dessa forma, o oportunismo do Agente torna-se um evento comum pela dificuldade enfrentada pelo Principal em controlar ou mesmo monitorar suas ações.

O risco moral estará presente em uma transação quando uma das partes agir de forma a interferir ou mesmo impossibilitar a avaliação da transação por parte do outro agente. Segundo Azevedo (1996) assimetria de informação, incerteza e interesses divergentes são condições para o surgimento do risco moral.

Há algumas formas descritas pela literatura que permitem o controle dos problemas de oportunismo pós-contratual, como elevar os recursos voltados ao monitoramento das transações e a redução da assimetria da informação. Também se podem adotar incentivos contratuais premiando seu cumprimento e o bom desempenho dos agentes. Estes incentivos são normalmente estabelecidos ainda na elaboração dos contratos, por parte do Principal, visando direcionar as ações do Agente que não podem ser facilmente monitoradas, com função preventiva e visando antecipar possíveis conflitos pela desigualdade no acesso à informação. Finalmente, a própria integração vertical pode eliminar conflitos de interesse, especialmente nas transações entre uma organização e seus fornecedores, reduzindo custos de transação, ainda que essa integração possa elevar custos operacionais.

No entanto, não é só uma situação de assimetria de informação que pode favorecer o oportunismo entre os agentes, mas também a própria assimetria de poder na transação pode agir nesse sentido (SANTOS SILVA et al, 2007). As cadeias de suprimentos são formadas por agentes interdependentes, onde existem relações de poder e dependência entre eles. Por exemplo, indústrias processadoras e produtores rurais deparam-se com o poder cada vez maior de grandes supermercados. O poder tornou-se um elemento importante de coordenação e, se utilizado corretamente, contribui para a gestão da cadeia de suprimentos, ou seja, na busca por agregação de valor por meio de comportamento cooperativo entre os membros, podendo haver uma respectiva e proporcional recompensa por tal comportamento (COGHLAN et al, 2002).

#### **2.4.5 Características das Transações**

Conforme alertado por Williamson (1985), a magnitude dos custos de transação é variável. Dessa forma, dependendo de como forem as características de uma determinada transação, os custos podem ser maiores ou menores. Ele identifica três dimensões principais nas transações, as quais, em conjunto, permitem inferir os custos de transação: a) frequência, b) incerteza e c) especificidade dos ativos, detalhados a seguir.

##### **2.4.5.1 Frequência da Transação**

A frequência indica o número de ocorrências de um determinado evento em um intervalo de tempo. Nos estudos econômicos, pode ser traduzida como a repetição de uma mesma espécie de transação em um período predeterminado ou não de tempo, apresentando variações que vão desde uma ocorrência única e esporádica, até eventos altamente recorrentes, dependendo de alguns fatores como das características dos produtos negociados, do mercado e do relacionamento entre os agentes.

A recorrência da transação reduz os custos de coleta de informações e minimiza as chances de ruptura dos acordos contratuais, mesmo os informais e na ausência de motivações ou punições econômicas. Assim, demonstra sua importância para a diluição dos custos de transação, já que permite a adoção de mecanismos mais simples para o monitoramento dos agentes. Isto porque a frequência de uma transação afeta a percepção que um agente tem do outro, contribuindo para reduzir a assimetria de informações sobre características individuais, como habilidades para executar determinada tarefa, seus valores e códigos e conduta.

A repetição de uma transação possibilita que as partes adquiram conhecimento umas das outras e que construam a reputação necessária para um compromisso confiável em torno

de objetivos comuns. Sendo assim, agentes que se relacionam frequentemente podem construir uma reputação que aumente a confiança de que irão agir dentro de padrões éticos esperados, favorecendo investimentos. Mesmo negociações no mercado *spot* apresentam uma redução dos custos quando as transações tornem-se recorrentes, devido ao aumento da reputação. Como consequência, há também uma redução da incerteza com que os agentes vêem o futuro e uma queda considerável nos custos de transação. Com isso, a frequência encontra interfaces significativas com as demais dimensões das transações: investimentos em ativos específicos e redução da incerteza (FARINA et al, 1997).

Para ambientes caracterizados pelo desequilíbrio no acesso às informações, a repetição também possibilita que os agentes aprendam uns sobre os outros, reduzindo a assimetria informacional *ex-ante* e aumentando a previsibilidade dos resultados das negociações.

Transações entre membros de uma comunidade ou entre empresas podem ocorrer com tal frequência que pode tornar economicamente viável a construção de mecanismos mais complexos de coordenação. A elaboração e a implantação de contratos de longo prazo podem gerar economias para as partes envolvidas. Os custos de coleta de informações, redação das cláusulas e monitoramento são diluídos na medida em que haja um aumento do número de transações.

A frequência tem um papel importante no estabelecimento de compromissos confiáveis. Com a recorrência das negociações, o relacionamento é visto sob a perspectiva da continuidade, e uma ação oportunista pode resultar no rompimento da relação, um preço alto a ser pago quando há promessas de ganhos futuros derivados da transação. Quanto maior a frequência com que as transações ocorrem, maior o valor dos ganhos que podem ser obtidos e, conseqüentemente, maiores os custos relativos ao oportunismo.

#### **2.4.5.2 Incerteza na transação**

Transacionar é, sem dúvida, mais simples quando os termos dos acordos são claros e certos. A incerteza eleva os riscos envolvidos na transação, detendo papel central na configuração do tipo de coordenação a ser implementada. Quanto maior a incerteza, maior o risco de oportunismo por uma das partes, tendendo a gerar coordenações cada vez mais centralizadas.

Para North (1994), a incerteza corresponde efetivamente ao desconhecimento dos possíveis eventos futuros. Williamson (1996) trata a incerteza como sendo o risco de que determinado evento ocorra, com conseqüências, muitas vezes indesejáveis, para as partes, sendo avaliado por meio de análises probabilísticas. Esse risco decorre, em parte, da ausência

de informações fundamentais e da sua assimétrica distribuição entre as partes envolvidas (MILGRON; ROBERTS, 1992). Como risco, parte-se do pressuposto de que é possível identificar todos os possíveis eventos e atribuir probabilidades de ocorrência desses eventos, ainda que haja uma enorme dificuldade em se definir as chances associadas aos diferentes fatores que podem afetar as transações. Alguns autores, no entanto, definem incerteza como a impossibilidade de se identificar estes eventos, sendo impossível prever sua ocorrência por meio de estudos probabilísticos (FIANI, 2002). Para este autor, as consequências decorrentes da existência da incerteza aplicar-se-iam com maior intensidade neste último caso do que no primeiro.

A incerteza revela os limites da racionalidade dos agentes em analisar e prever possíveis desdobramentos para as relações comerciais, determinando a incompletude dos contratos adotados. Contratos com mais lacunas estariam mais sujeitos ao comportamento oportunista das partes e, conseqüentemente, aos custos de transação.

A relação entre a incerteza e a racionalidade limitada, apresentada inicialmente por Arrow (1968), reconhecia a complexidade que a incerteza impõe à elaboração de um contrato, sem o suporte de uma capacidade cognitiva ilimitada, acarreta no aumento da incompletude contratual. O papel que esta dimensão das transações representa é o de evidenciar os contornos limites da racionalidade, É, portanto, uma dimensão estritamente atrelada à racionalidade limitada dos agentes.

A incerteza está presente nas relações interfirmas e é alimentada por fatores como dificuldades na obtenção de recursos de entrada ou na expectativa de produtos ou serviços na saída dos processos produtivos, ou mesmo sobre os próprios processos e si (MÉNARD, 2004). A incerteza é um fator secundário quando não há interdependência entre as partes. No entanto, caso as partes estejam ligadas por qualquer tipo de investimento conjunto, ou pela necessidade de recursos específicos, a incerteza passa a assumir papel chave nas decisões que se relacionam a estes investimentos e à participação de cada um no montante e forma pela qual irá contribuir.

Para setores altamente competitivos, a incerteza está associada à qualidade da matéria prima de entrada nos processos, ou mesmo à obtenção de produtos acabados que possuam características qualitativas específicas para um determinado mercado consumidor. Quando a incerteza se torna relevante e há maior interdependência entre as partes, uma coordenação mais eficiente é necessária.

### 2.4.5.3 Especificidade dos Ativos

De acordo com Williamson, “especificidade de ativos refere-se ao grau em que um ativo pode ser reempregado em usos alternativos e por usuários alternativos sem comprometimento do valor produtivo” (WILLIAMSON, 1996). Eles incluem ativos físicos ou humanos direcionados a uma determinada relação, que tem menor valor fora dessa relação específica (XU; BEAMON, 2006). O ativo expressa a magnitude de seu valor dependente da continuidade da transação à qual ele é específico (FARINA et al, 1997). A especificidade de ativos é uma condição necessária para que o risco associado a atitudes oportunistas seja significativo (FIANI, 2002). Quanto maior a especificidade do ativo, maiores os riscos e os problemas de adaptação e, portanto, maiores os custos de transação.

De acordo com Williamson (1996), seis tipos de especificidades de ativos podem ser identificados, a saber:

- Especificidade locacional: são aqueles cuja utilização em uma determinada transação gera economia nos custos de transporte e armazenagem;
- Especificidade de ativos físicos: são aqueles mais apropriadamente destinados a um determinado fim (ex: insumos específicos para a produção de um determinado produto);
- Especificidade de ativos humanos: é aquela relacionada à utilização de capital humano especializado para uma atividade. Esse tipo de especificidade está relacionado, por exemplo, com o conhecimento acumulado com a execução contínua de uma determinada atividade. A mudança para outra atividade não permitirá o aproveitamento de todo o conhecimento acumulado, ocorrendo assim perda de valor desse ativo;
- Especificidade de ativos dedicados: são os ativos destinados a uma transação específica. Nesse caso, se a relação na qual o agente utiliza aquele ativo for extinta, ele não poderá empregá-lo em outra relação, mesmo que na mesma atividade, sem que ocorram perdas;
- Especificidade da marca: é referente ao capital com a marca de uma empresa. Trata-se do valor associado à marca de um produto;<sup>8</sup>
- Especificidade temporal: por fim, esta se refere ao valor do ativo relacionado ao tempo em que a transação se processa. Ativos com especificidade temporal são aqueles que, para não perderem valor, devem ser transacionados com a maior rapidez possível.

---

<sup>8</sup> A noção de especificidade da marca costuma ser vinculada a transações híbridas regidas sob o sistema de franquias. O estabelecimento de contrato entre franqueador e franqueado é, dentre outros aspectos, resultado da especificidade da marca ligada àquela franquia. Por se tratar de um ativo específico, a utilização da marca por outro agente que não o detentor deve ser regulado, pois existe um valor associado àquela marca e uma reputação a ser mantida pelo franqueador.

A principal questão por trás da análise das especificidades dos ativos está na decisão dos agentes em assumir os riscos inerentes aos investimentos. Uma vez que o investimento num ativo específico tenha sido feito, comprador e vendedor podem passar a se relacionar de uma forma exclusiva ou quase exclusiva. Quando um dado fornecedor produz um insumo com os requisitos definidos por uma determinada empresa compradora, tanto ele está ligado à empresa, a única a comprar seus produtos, como ela também passa a depender deste vínculo para se abastecer. Este vínculo entre o comprador e seu fornecedor deriva da especificidade dos ativos e pode tornar os agentes mutuamente reféns (FIANI, 2002). Uma situação como esta pode tornar-se um problema em função do aumento da vulnerabilidade de quem realizou o investimento, face à ameaça de que a outra parte encerre a relação.

Como os ativos específicos têm maior valor quando empregados na transação a qual se destinam, é gerada uma quase-renda. Esta quase-renda é a diferença entre o retorno de um ativo quando empregado numa transação específica *versus* o retorno gerado em uma aplicação alternativa. O montante gerado é objeto de barganha entre as partes, e cada agente procurará posicionar-se estrategicamente de forma a poder se apropriar desses ganhos, cuja acumulação depende da continuidade da relação. Para Williamson (1985), a tentativa de apropriação da quase-renda pode gerar conflitos entre os agentes e aumentar os custos de transação. No entanto, autores como Aoki (1984), colocam que a mútua dependência resultante da especificidade dos ativos pode equilibrar o processo de barganha e reduzir potenciais conflitos.

Ménard (2004) coloca que há um grande número de trabalhos demonstrando que a especificidade de ativos tem função chave na decisão das firmas em transacionarem via mercado, arranjos híbridos ou hierarquicamente. Ele, no entanto, coloca outro caminho, onde os investimentos bilaterais em ativos específicos às transações criam graus de dependência mútua que contribuem para a adoção de uma governança específica para monitorar o arranjo. Neste caso, quanto mais específicos forem os investimentos mútuos, maiores serão os riscos de oportunismo e, portanto, mais ajustadas serão as formas de controle.

#### **2.4.6 Estruturas de Governança**

Coase contribui para a NEI, em termos analíticos, principalmente pela incorporação de elementos antes considerados exógenos, dentre eles os mecanismos de governança das transações. Assim, uma situação caracterizada pela racionalidade limitada, complexidade, incerteza, oportunismo e especificidade de ativos, pode dificultar a manutenção de transações, mesmo sob regras de contratos formais ou informais.

Para assegurar a realização das transações, pode-se observar a construção de diferentes arranjos organizacionais ou, em outras palavras, diferentes estruturas de governança. Para ele, a idéia central é a de que uma governança adequada pode reduzir ou mesmo evitar conflitos que venham a comprometer ganhos mútuos. A partir dessa inclusão do exógeno, o autor mostra a importância do ambiente institucional para o funcionamento do sistema econômico (MEDEMA, 1995).

Apesar de Coase sustentar sua argumentação e análise em dois mecanismos de coordenação, mercado e firma, ele supôs que a complexidade das relações e transações entre organizações poderia exigir formas contratuais híbridas para coordená-las, com diferentes graus de verticalização e posicionando-se entre esses dois extremos. Diversos autores deram continuidade a essa linha de raciocínio e desenvolveram análises mais complexas em torno dessas formas híbridas de coordenação, como arranjos produtivos locais, redes e distritos industriais. Dentre eles, os trabalhos de Powell (1990) e Ménard (2004) merecem destaque.

A partir desses estudos, as formas organizacionais e sua relação com os custos de transação passaram a ser alvo de diversos autores, como Arrow, Klein, Simon e Williamson. Estes autores procuraram explicar o surgimento dos arranjos organizacionais, seu processo de adaptação às mudanças no ambiente e econômico e uma definição mais completa para custos de transação.

Segundo estudos de Azevedo (2000), a eficiência de um sistema produtivo não depende apenas da identificação de quão bem cada um de seus segmentos equaciona seus problemas de produção, mas também de quão apropriada é a coordenação entre os componentes do sistema. Isso porque quanto menores os custos de coordenação, menos custosos serão os conflitos inerentes às relações, e mais rápidas serão as adaptações às modificações do ambiente que os cerca.

A coordenação tem por finalidade reduzir custos de transação. Para isso, os agentes fazem uso das estruturas de governança apropriadas para regular uma determinada transação. Como exemplos de estruturas de governança há o mercado spot, contratos de suprimento regular, contratos de longo prazo com cláusulas de monitoramento, integração vertical, dentre outras.

Para fins analíticos, três formas básicas de governança são apresentadas por Williamson (1985):

- i. Mercado clássico (spot) – forma adaptada de transação não específica, onde não há esforço para sustentar a relação. Nesse formato, a avaliação da relação pelas partes é

- feita mediante consultas à sua própria experiência. É o caso que mais se aproxima do mercado de concorrência pura;
- ii. Formas híbridas – na observância de especificidade de ativos mais elevada e de maior recorrência das transações, relações de confiança podem ser construídas. Nesse caso, não se verificam incentivos suficientes para a internalização da transação. Assim, existe elevado interesse dos agentes em cumprir o contrato;
  - iii. Integração vertical ou hierarquia - trata-se da própria integração vertical, necessária para transações não ocasionais e na presença de ativos altamente específicos.

A estrutura de governança hierárquica surge nos casos em que as transações não são padronizadas, os ativos humanos e físicos são altamente específicos, e a transação apresenta alta frequência. Nestas condições as transações ocorrem no interior da firma e não mais no mercado, ou seja, há a incorporação da transação para dentro dos domínios da firma. Apesar de reduzir a instabilidade e as oscilações do mercado, tal estrutura implica em maiores custos de coleta e processamento das informações. Conforme a incerteza e a especificidade dos ativos aumentam, os agentes tenderão a buscar formas de governança mais distante do mercado, aproximando-se da integração vertical ou forma hierárquica de coordenação das transações.

Os contratos de integração vertical representam uma parcela significativa da produção agroindustrial (ZYLBERSTAJN, 2005). O autor indica que a adoção de contratos com este formato é mais frequente nos produtores de maior escala. Entre as causas que levam os produtores a preferirem contratos à comercialização via mercado estão vantagens com a redução do risco e dos custos de transação. Por outro lado, muitas vezes a opção por governanças contratuais verticalizadas reduzem a representatividade dos preços de mercado, comprometendo valores de referência importantes para os produtores no momento da valorização de seus produtos. Além disso, sua incompletude pode abranger dimensões importantes das transações, como indicação clara de prêmios e incentivos.

No Brasil, estudos semelhantes são dificultados pela quase ausência na coleta de informações sobre relações contratuais na agricultura. Indicadores como o Censo Agropecuário só recentemente passaram a incluir perguntas desta natureza em seus questionários. Entretanto, casos específicos têm sido descritos, como da soja e do frango. No primeiro caso, o sistema de preços é uma fonte importante nas negociações entre produtores e compradores, mas com diversos parâmetros estabelecidos em contratos formais. Entretanto, problemas de quebras contratuais são comumente encontrados (ZYLBERSTAJN, 2005).

Considera-se que parceiras, *joint venture's*, franquias, arranjos cooperativos, coordenação vertical, entre outras, são formas organizacionais alternativas ao mercado e à hierarquia, e que podem apresentar estruturas de governança particulares. Williamson (1996) ainda argumenta que, mesmo ao se analisar apenas as coordenações verticais, por exemplo, certamente haverá uma série de possibilidades alternativas de arranjos reguladores das transações (contratos mais ou menos hierarquizados, com ou sem cláusulas punitivas, contratos mais ou menos completos, com especificidades técnicas dos produtos transacionados ou não, etc.) e, conseqüentemente, diferentes mecanismos institucionais que regulem essas transações.

Para viabilizar a comparação entre os diferentes arranjos organizacionais, Williamson (1996) elaborou uma função de custos de governança da transação para cada um dos arranjos ou estruturas, sendo que todos partem da especificidade de ativos como variável chave no modelo, e um vetor de parâmetros de deslocamento. Azevedo (2000) esclarece que, neste vetor, as dimensões restantes como incerteza, e elementos do ambiente institucional são incluídas como definição e garantia dos direitos de propriedade. As funções que representam os custos de governança das formas organizacionais de mercado (M), híbrida (X) e hierárquica (H) são:

$$M(k, q), X(k, q) \text{ e } H(k, q)$$

onde, k = especificidade de ativos e  
q = vetor de parâmetros de deslocamento.

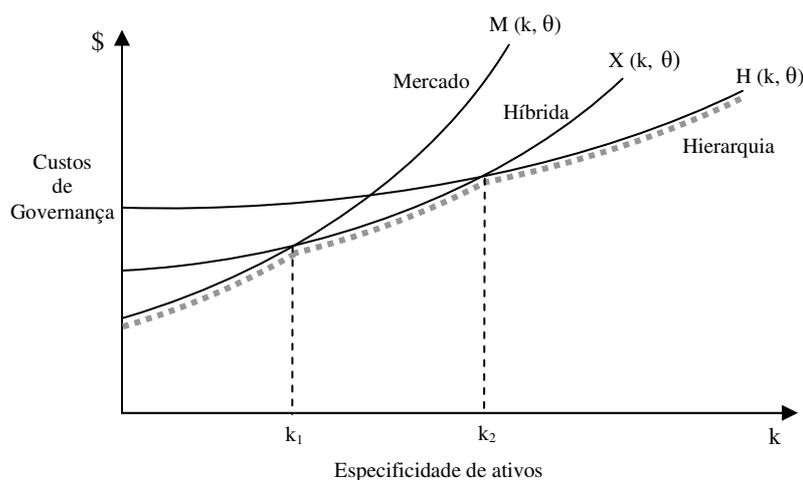
Dado que o mercado promove adaptações mais eficientes quando as especificidades dos ativos são negligenciáveis, tem-se que:

$$M(0, q) < X(0, q) < H(0, q)$$

Para um nível de especificidade considerada nula, a governança via mercado é sempre mais eficiente que a hierarquia ou a forma híbrida. Por outro lado, os custos de governança do mercado aumentam mais à medida que aumenta a especificidade de ativos, em decorrência do aumento da dependência bilateral e da necessidade de controle. Assim:

$$M' > X' > H' > 0$$

Azevedo (2000) esclarece que, mantida constante a forma organizacional, todas as derivadas são positivas, já que a especificidade de ativos cria dependência bilateral, aumentando os custos de governança sobre a transação. Dadas essas restrições, é possível construir o **Gráfico 2-1**, que apresenta os custos de governança variando em função da especificidade de ativos, mantidos constantes os vetores de parâmetros de deslocamento.



**Gráfico 2-1 - Especificidade de ativos e custos de governança**  
**Fonte: Williamson (1996)**

Williamson (1996) explica os custos de governança como sendo função da especificidade dos ativos ( $k$ ) e de variáveis exógenas, que vão entrar no modelo como parâmetros de deslocamento ( $\theta$ ), para cada uma das formas de governança consideradas – mercado, forma híbrida e hierarquia.<sup>9 10</sup> No **Gráfico 2-1** pode-se observar que transações que envolvam ativos pouco específicos são mais eficientemente coordenadas por mecanismos de mercado, considerando que os custos de governança são reduzidos. Na medida em que haja um aumento da especificidade dos ativos, haverá uma tendência de deslocamento da transação para outro formato, passando pelas formas híbridas e podendo chegar mesmo à integração vertical. De fato, os riscos de se operar no mercado são consideráveis quando se relacionam a ativos específicos, dada a dependência daquela transação específica e a possibilidade de que haja comportamento oportunista por parte dos agentes.

<sup>9</sup> O autor utiliza o termo “custo de governança” como um sinônimo para “custo de transação”.

<sup>10</sup> As dimensões incerteza e frequência, que serão descritas nas próximas seções, também fazem parte desse modelo, e estão representadas em  $\theta$ . Mudanças na incerteza e na frequência das transações afetam os custos de uma determinada estrutura de governança, deslocando as curvas para cima ou para baixo.

Dessa forma, como mostrado na figura, para  $0 < k < k_1$ , deve-se optar por transações via mercado *spot*; para  $k_1 < k < k_2$ , formas híbridas trazem menores custos de governança; e, para  $k > k_2$ , formas hierárquicas passam a ser a melhor opção. Assim, a região do gráfico tracejada representa as formas sob as quais as transações devem ocorrer a fim de incorrer em menores custos de governança.

Numa situação onde exista especificidade de ativos, e no caso de não haver salvaguardas, haverá instabilidade no contrato que rege a transação, e os agentes estarão sujeitos a comportamentos oportunistas. Em casos deste tipo, pode-se eliminar a especificidade, viabilizando o retorno a uma transação via mercado (por exemplo, substituindo uma tecnologia específica por uma tecnologia de uso geral) ou o deslocamento da transação para formas possuam algum tipo de salvaguarda.

A inclusão de salvaguardas na transação inibe ações oportunistas, levando à redução da incerteza e ao aumento do nível de proteção para os agentes. Em transações caracterizadas pela dependência bilateral (contrato), o preço tende a ser mais baixo do que aquele pago em ambiente de risco. Assim, existe um *trade-off* entre preço e salvaguardas. Por fim, a internalização da transação, necessária em casos de elevadas especificidades de ativos e elevado grau de incerteza, necessita de níveis mais altos de coordenação.

Se, por um lado, as transações podem ser descritas pelas dimensões tratadas por Williamson, ele também propõe a descrição das estruturas de governança por meio de alguns atributos. De acordo com o autor, a ECT sustenta que cada uma das três formas gerais de governança é definida por um conjunto consistente de atributos internos, com diferentes debilidades e capacidades para adaptação (WILLIAMSON, 2005). Tais atributos variam de intensidade, de acordo com a governança adotada. Para o autor, as características essenciais das estruturas de governança são: incentivo, controle administrativo e regime de lei contratual.

- Incentivo: A intensidade do incentivo refere-se ao grau de apropriação de receitas líquidas devido a esforços e decisões de um agente. Pode-se afirmar que existe um alto grau de incentivo se ações individuais (ex. reduções de custo ou busca por adaptações eficientes) permitirem altos ganhos líquidos. Por outro lado, baixo grau de incentivo significa que maior nível de esforço tem pouco ou nenhum efeito imediato;
- Controle administrativo: este atributo refere-se ao conjunto de sistemas administrativos que dão suporte à transação, ou seja, à amplitude dos procedimentos e regras administrativas sob as quais acontecem as transações (controle contábil e auditorias, por exemplo).

- Regime de lei contratual: refere-se ao grau em que a transação está sujeita ao regime legal para a resolução de conflitos. Tem relação com o regime definido para a resolução de possíveis desavenças que venham a ocorrer entre as partes (por exemplo, resolução de litígio internamente ou externamente).

As formas de governança de mercado e hierárquica são alternativas no gerenciamento da cadeia de suprimentos. Governança via mercado *spot* apresenta alto grau de incentivo, pouco controle administrativo e tem forte regime de lei contratual (eventuais disputas são resolvidas de maneira legal, por meio de tribunais). Por outro lado, formas organizadas hierarquicamente apresentam baixo grau de incentivo (dada a pouca autonomia), alto controle administrativo e regime de lei contratual fraco (as disputas na transação são resolvidas internamente – a empresa é seu próprio tribunal). As formas híbridas, por sua vez, são formas intermediárias em termos de seus atributos.

- **ESTRUTURAS HÍBRIDAS**

A ênfase dada por Williamson (1985), na análise dos arranjos trouxe à tona estruturas que se encontravam entre o mercado e a hierarquia, as quais foram tratadas por estruturas híbridas. Em seus estudos, o autor se convenceu de que as formas híbridas eram muito mais comuns do que os modelos originalmente empregados: “...I am now persuaded that transactions in the middle range are much more common...”

Conforme descrito por Ménard (2004), um estudo pioneiro de Eccles (1981) já descrevia a existência de coordenações intermediárias existentes no intervalo entre mercado e hierarquia. Seu trabalho se concentrou nas relações entre agentes que eram contratados para realizar determinados serviços e outros agentes que eles subcontratavam para realizá-los, os quais entravam como terceiro ator na transação entre o contratante e o contratado. Ele constatou que as relações, embora embasadas em contratos temporários, acabavam por se tornar duráveis recorrentes. Esse estudo abriu margem para inúmeros outros trabalhos, que sustentaram a idéia de que a estratégia de subcontratação ofereceria uma coordenação mais eficiente que o mercado e menos burocrática que a hierárquica, desde que apoiadas em relações duráveis.

Segundo Wood Jr. (2010), o termo organização híbrida surgiu na literatura científica ainda na década de 20, nos campos da gestão pública e das organizações sem fins lucrativos, relacionado a organizações que operavam na interface entre o setor público e o setor privado, atendendo tanto a demandas públicas como a demandas comerciais. Já na NEI, o termo foi

utilizado por Williamson (1985), para referir-se a formas de se organizar a produção que operam entre o mercado e a hierarquia, ou arranjos que combinam contratos e estruturas organizacionais de forma a garantir a coordenação entre diferentes partes que ganham com a mútua dependência, porém necessitam de controlar os riscos de ações oportunistas (MÉNARD, 2004). Em ambos os casos o termo se relaciona a um elemento intermediário entre extremos, combinando características do mercado e da hierarquia para atender sua própria realidade.

Foi nos anos 90 a maior contribuição no que diz respeito aos estudos sobre estruturas híbridas de governança, especialmente a partir da revisão feita por Gandori e Soda (1995) sobre redes interfirmas, que encontraram uma importante influência da Economia dos Custos de Transação em grande parte dos 161 trabalhos que analisaram. Essa influência foi também atestada por Ghosh & John (1999), os quais enfatizaram a dominância da ECT nos estudos das relações interfirmas, nas áreas de administração e marketing.

Como afirma Ménard (2004), é senso comum que o termo mercado refira-se ao processo de demanda e abastecimento, oferta e procura, tendo o mecanismo de preço como elemento chave para gerar as adaptações nos agentes e nos relacionamentos. No entanto, as formas híbridas apresentam um leque de variações muito maior, já que o conceito tem sido adotado para estudos de clusters, redes<sup>11</sup>, canais de distribuição, arranjos informais e cadeia de suprimentos. Masten (1996) afirma que: “Dada a variedade de formas híbridas de organização da produção, sua natureza, suas vantagens e desvantagens, assim como os incentivos à sua formação e as regras que definem suas formas devem ser analisadas caso a caso.”

Para Ménard (2004), mesmo que parta de análises de casos, é necessária a construção de uma teoria que explique as estruturas que se situam entre o mercado e a hierarquia, ainda que as transações envolvidas nessas estruturas relacionem-se a agentes totalmente independentes entre si, mas que atuem conjuntamente em algum tipo de negócio. Para ele, há uma grande variedade de arranjos nas relações entre empresas, as quais se ajustam sob pouca influência dos mecanismos de preço, compartilhando tecnologias, capital, produtos ou serviços, mas sem que haja integração total entre as mesmas. Estes seriam os elementos mínimos necessários para caracterizar estruturas híbridas de coordenação. Da mesma, os

---

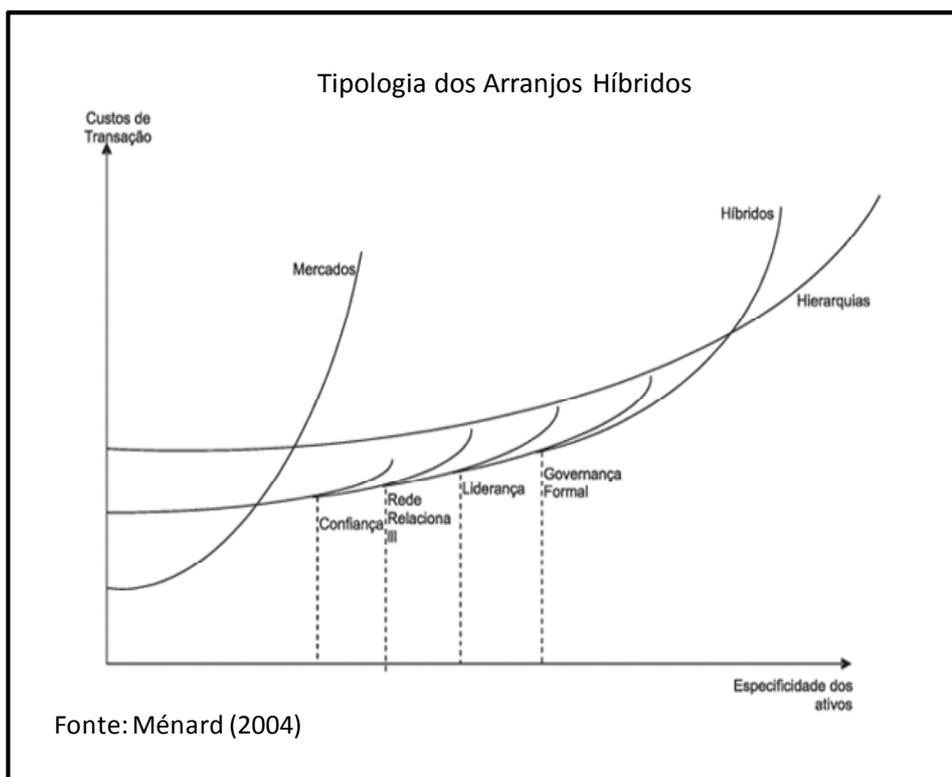
<sup>11</sup> A própria teoria de Redes de Firms, tratadas em diversos trabalhos de Podolny & Page (1981), Thorelli (1986), Powell (1990), caracterizava-se por ser um termo de uso generalista, aplicado nas inúmeras análises da sociologia e administração sobre relações contratuais recorrentes entre organizações independentes.

atributos das transações permitiriam discorrer sobre os motivos pelos quais determinados arranjos optam por operar por meio de governanças híbridas, adotando mecanismos de coordenação complementares aos contratos.

Nos arranjos híbridos, ganha ênfase a influência exercida por alguns agentes líderes sobre os demais e a confiança que complementa os acordos contratuais formais, confiança se desenvolve a partir continuidade das transações (MAZE; MENARD, 2010). As proposições de Ménard (2004), para tipificar as governanças híbridas encontram relação direta com o modelo proposto por Williamson (1985), apresentando no **Gráfico 2-1**, pois relaciona as diferentes formas híbridas às características das transações. Da mesma forma que Williamson (1985), ele define a necessidade de mecanismos de proteção como sendo uma função da especificidade de ativos, como forma de garantir que não haverá perdas significativas do valor econômico nas transações. Da mesma forma, quanto menor a especificidade, menor a necessidade de salvaguardas contratuais.

O **Gráfico 2-2** ilustra a proposta de tipificação feita por Ménard (2004) para governanças híbridas, como forma de contribuir para classificação dos variados formatos existentes. Num dos extremos aparecem relações coordenadas com base na confiança, aproximando-se das relações de mercado descritas por Williamson (1985), e apresentadas na no Gráfico 1, caracterizadas pela descentralização das decisões e pela recorrência das transações, a ponto de gerar reciprocidade e confiança entre as partes. Na outra ponta, governanças denominadas “instituições *ad hoc*” adotam estruturas e complementos que as aproximam da hierarquia e que são necessárias para garantir efetividade aos controles ao longo da cadeia produtiva, sem que haja necessariamente uma verticalização. Por outro lado, as decisões são coordenadas de forma similar às governanças verticalizadas.

Entre os extremos, têm-se dois arranjos intermediários de coordenação. A influência relaciona-se com uma governança mais restritiva que a confiança e faz uso de regras formais que restringem os riscos de oportunismo e dão contornos mais definidos às relações. Este formato trabalha com a complementaridade do conhecimento e caracteriza-se pela convivência social entre as partes. Já a liderança prevê a presença de um líder que exerce um monitoramento mais efetivo, por meio da autoridade sobre as contrapartes.



### **Gráfico 2-2: Tipologia das Governanças Híbridas**

**Fonte: Ménard (2004)**

As relações propostas por Ménard (2004), ilustradas no **Gráfico 2-2** trazem, segundo ele, duas importantes considerações. A primeira é que a incerteza deveria ser introduzida explicitamente no modelo. A Segunda trata da existência de diferentes formas híbridas que encerram diferentes níveis de integração.

Dois vertentes nos textos sobre estruturas híbridas de coordenação têm, segundo Ménard (2004), ganhado destaque. A primeira relaciona-se com a Gestão da Cadeia de Suprimentos, especialmente no setor agroindustrial. A coordenação das transações entre os agentes neste segmento visa a garantir a qualidade e a quantidade demandadas pelos agentes compradores. A estabilidade no abastecimento, a partir da manutenção destes dois elementos, seria a mola mestre responsável pela definição do formato dos arranjos entre as empresas e seus fornecedores (REYNALD et al, 2002).

A segunda linha de pesquisas, a partir de estudos de Ghosh e John (1999) e Anderson e Gatignon (2004), relaciona-se com os Canais de Distribuição, cuja ênfase é dada na forma como parceiros se organizam em prol da redução de custos e na criação de valor, por meio da penetração em mercados existentes ou da criação de novos padrões de consumo. A seguir é

feito um breve resumo dos diferentes tipos de arranjos entre empresas que possuem características de estruturas híbridas de governança.

Segundo Ménard (2004), o sistema de franquias é um tipo de governança que merece especial atenção. O uso de uma marca gera acordos que visam garantir suas características predominantes e que a diferenciavam das demais, principalmente no quesito qualidade de produtos e serviços. Entretanto, sua rápida evolução gerou problemas em termos de arranjos contratuais, o que levou ao incremento da capacidade de monitoramento dos parceiros e a criação de incentivos para que os mesmos agissem de acordo com os termos pré-estabelecidos para uso da marca.

O uso de marcas coletivas exige controle dos agentes à montante na cadeia, apresentando características similares à franquia (MÉNARD, 1996; SAUVÉE, 2002). Eles argumentam que a coordenação dos fornecedores é, no geral, uma iniciativa do supermercado, mas essa ação de monitoramento e controle se vê dificultada em função do enorme número de agentes envolvidos. No caso das franquias, a presença de um agente franqueador e o poder que detém sobre os franqueados oferece maiores garantias e menores riscos de desacordos pós-contratuais. Já nas marcas coletivas, o grande número de parceiros, agrupados em geral por relações prévias e informais, favorece o oportunismo e torna os esforços conjuntos particularmente desafiadores.

Ménard (2004) ainda argumenta que as parcerias entre empresas também são passíveis de problemas similares, dada sua situação intermediária entre a integração e as redes de empresas. As transações, neste caso, ocorrem sob uma coordenação que pode apresentar diferentes graus de formalização, além de fronteiras muito permeáveis entre as organizações e seu poder de controle sobre as ações dos parceiros. O autor apresenta as parcerias entre escritórios de advocacia como exemplo. Eles se uniriam para obter as vantagens decorrentes da associação de suas experiências e de seu nome no mercado, visando complementar suas competências na gestão de serviços complexos. O lado negativo deste processo advém da dificuldade de se coordenar as tarefas, já que os agentes são independentes entre si e as ações descentralizadas. Como resultado, tem-se problemas de coordenação e falta de incentivos para ações conjuntas, já que a governança baseia-se em uma mistura de estrutura hierárquica e a ampla descentralização.

No caso das cooperativas, elas apresentariam características similares à parceria e às marcas coletivas. Segundo estudos de Ménard (2004), elas encontram sérios problemas no

monitoramento da qualidade quando tentam evitar resultados ou externalidades negativas<sup>12</sup>. Como no caso das alianças, as cooperativas adotam decisões descentralizadas pelo elevado custo de monitoramento dos inúmeros parceiros que a compõem e que respondem por inúmeras tarefas, poucas delas sujeitas ao controle rígido da cooperativa. Para ele, um dos maiores problemas das cooperativas relaciona-se com a má definição sobre os ganhos advindos da ação coletiva, tornando a divisão dos ganhos com a atividade uma fonte de potenciais conflitos entre os agentes, especialmente quando envolve especificidade de ativos e investimentos de longo prazo

Como último exemplo entre as estruturas híbridas de coordenação, Ménard (2004) cita as alianças formadas entre empresas, particularmente importantes e presentes quando há troca ou transferência de tecnologia entre as partes<sup>13</sup>. No caso das alianças, estudos como de Gulati e Singh (1998), demonstraram que prever os custos envolvidos na coordenação dos agentes e os possíveis riscos envolvidos são elementos imprescindíveis para a escolha da estrutura de governança. O ambiente institucional que os envolve é outro fator chave na definição do formato da aliança entre eles, principalmente quanto ao direito de propriedade.

Embora haja diferentes casos estudados, no que se relaciona às teorias e conceitos utilizados, o que se percebe é que apresentam abordagens similares. Embora uma linha siga perspectivas de redes sociais, e a outra siga análises quanto à governança, em ambas podem ser identificadas características comum: união de esforços, contratos e competição.

Ménard (2004) coloca a união dos esforços como primeira propriedade comum entre as estruturas híbridas. Independente do seu formato, a coordenação das atividades basear-se-ia na cooperação ente as partes e no compartilhamento de decisões importantes, como sobre investimentos a serem realizados. Por um lado, essa união cria a cultura da busca conjunta por maior desempenho e rentabilidade para o conjunto, por outro lado, uma má distribuição de tarefas e ganhos pode gerar facilmente conflitos que desestabilizem o arranjo.

Para ele, formas híbridas existem porque o mercado é insuficiente para lidar adequadamente com os recursos e as competências nos sistemas produtivos adaptáveis, enquanto a hierarquia torna esses mesmos sistemas pouco flexíveis e cria incentivos fracos

---

<sup>12</sup> Externalidades em economias (ou deseconomias) externas são efeitos positivos ou negativos - em termos de custos ou de benefícios - gerados pelas atividades de produção ou consumo exercidas por um agente econômico e que atingem os demais agentes, sem que estes tenham oportunidade de impedi-los ou a obrigação de pagá-los. Portanto, externalidades referem-se ao impacto de uma decisão sobre aqueles que não participaram dessa decisão.

<sup>13</sup> Ménard (2004) cita trabalhos de Stuart (1998) e Beker et al (2002) sobre alianças entre empresas e suas características.

contra o oportunismo, uma grande desvantagem deste formato, já que o incentivo seria a força por trás das decisões em organizar as transações sob arranjos híbridos.

Ménard (2004) também alerta para o fato de que ações conjuntas entre parceiros colocam o arranjo sob risco constante de oportunismo e impõem alguns fatores críticos de sucesso na definição da estrutura de governança das transações e dos mecanismos de controle:

- a escolha dos agentes que irão compor o grupo;
- o planejamento<sup>14</sup> das tarefas e sua coordenação, de forma a equilibrar a independência da organização com a necessidade de agir com um bloco uniforme;
- a garantia de um fluxo adequado de informações entre os agentes; e,
- o desenvolvimento de sistemas de informação que dê suporte à forma híbrida de coordenação e contribui para reduzir possíveis assimetrias de informações. Este fator é crucial quando há quando há um agente intermediário que possui acesso direto aos compradores, e que pode obter informações privilegiadas e repassá-las apenas parcialmente aos parceiros.

Finalmente, a continuidade das relações depende de fatores como cooperação e coordenação. Os agentes devem aceitar perder parte da autonomia que teriam nas relações de mercado, em prol do coletivo, assim como do extensivo controle promovido pela formas hierárquicas. A questão por trás dessa característica das estruturas híbridas é como coordenar os agentes para garantir a cooperação necessária, mas sem elevar os custos operacionais e sem que se comprometer a autonomia e o caráter descentralizado das decisões.

Os Contratos seriam o segundo elemento comum entre as estruturas híbridas, pouco dependendo do nível de formalidade da relação. Contratos estabelecem caminhos para se regular as transações, criando reciprocidade entre os agentes. Sua presença traz vantagens, mas também riscos de oportunismo, especialmente quando estão presentes atributos como especificidade de ativos e incerteza.

Dois pontos merecem destaque nas diferentes formas híbridas. O primeiro refere-se à própria independência dos agentes em tomarem decisões favoráveis a si e, muitas vezes, contrárias aos interesses do grupo, o que pode comprometer a estrutura coletiva. Em segundo, os contratos são incapazes de abranger todas as contingências inerentes às transações. A elaboração de contratos completos demanda muitos recursos de obtenção da informação e elaboração, e o que se vê são formas mais simples e padronizadas sendo adotadas. Esta incompletude prevista já na elaboração impõe a necessidade de elementos complementares e

---

<sup>14</sup> Planejar considera definir entradas e saídas, tarefas, padrões de qualidade, preço, quantidade e treinamento de pessoal para trabalhar em equipe.

mecanismos de controle que, somados aos contratos, garantam a coordenação das transações. Por um lado, essa estrutura complexa reforça o caráter híbrido da estrutura de governança; por outro, favorece a coordenação das transações por considerar suas particularidades.

Assumindo-se a própria incompletude dos contratos, os mecanismos de governança devem ser desenhados alinhando-se às características das transações em que atuam, preenchendo as lacunas contratuais, monitorando ações e comportamentos, e oferecendo soluções aos possíveis conflitos (MÉNARD, 2004). Como implementar acordos contratuais, minimizando custos e possíveis renegociações é o desafio para inúmeras organizações que optam por estruturar-se em arranjos híbridos.

Outro elemento que surge na literatura sobre formas híbridas é a importância da pressão competitiva na modelagem dos arranjos. Esta pressão opera em duas direções. Primeiro, os agentes competem entre si, mesmo sendo participantes do mesmo arranjo. Essa característica é mais presente quando envolve o mesmo mercado consumidor. Fornecedores de uma empresa podem participar da mesma rede e, simultaneamente, competir entre si por uma maior participação no abastecimento. Segundo, as próprias cadeias ou redes competem entre si, tendo ou não elementos comuns entre elas. Isso ocorre frequentemente na produção agroindustrial, onde cadeias de abastecimento são supridas muitas vezes por um mesmo grupo de fornecedores, ou uma parte deles, e tem que competir entre si pelo mercado consumidor.

No caso de arranjos em que a especificidade dos ativos é baixa ou moderada, alguns agentes podem migrar para outras cadeias visando melhorar sua posição competitiva e, com isso, aumentar a instabilidade das estruturas. Aliás, é exatamente em mercados altamente competitivos, onde a incerteza é uma constante, que estão presentes exemplos de formas híbridas de coordenação, por favorecerem a união de esforços e flexibilidade. Por isso, adotar mecanismos que permitam monitorar os agentes e prever potencial comportamento oportunista é fundamental para manter a força da estrutura. Desta necessidade surge outra questão: quais mecanismos devem ser utilizados para favorecer decisões conjuntas e disciplinar os parceiros, minimizando potenciais conflitos e a chance de migração para outros arranjos?

Williamson (1995) descreve as formas hierárquicas como não sendo nem mercado nem hierarquia, mas com uma mescla de características que a torna mais adequada aos diferentes atributos que as transações apresentam, estando, portanto, mais apta a coordená-las. Também na interpretação que Ménard (2004), as diferentes formas que as estruturas de governança híbridas assumem são resultantes dos esforços dos agentes em reduzir custos de transação, pelo alinhamento da governança com os atributos externos.

Diferente das formas hierárquicas e de mercado, as características da governança híbrida estão enraizadas num sistema alicerçado tanto na competição quanto na cooperação (GRANDORI; SODA, 1995). Seu funcionamento depende, portanto, do uso de mecanismos capazes de conciliar autonomia com interdependência.

Ainda que cada agente responda por uma etapa do fluxo produtivo, eles resultam da complementaridade de atividades e competências, além de investimentos compartilhados. Para a ECT, na presença destes investimentos conjuntos, relações contratuais duráveis são de extrema importância, mesmo considerando que as formas contratuais sejam incompletas e não ofereçam salvaguardas suficientes para bloquear o oportunismo nas ações. Assim, quanto maior os investimentos conjuntos, mais próximos os agentes estarão de uma quase integração (SAUVEÉ, 2002).

Embora muitos dos exemplos encontrados na literatura refiram-se a investimentos em ativos físicos, dado que muitos deles partem da análise de estruturas verticalizadas, o entendimento das razões que levam as organizações a se organizarem em formas híbridas também encontra explicações complementares no capital humano que permeia essas relações. Determinados setores apresentam uma forte dependência mútua em investimentos em capital humano, especialmente no treinamento de pessoal para o controle das atividades entre parceiros que, mesmo trabalhando conjuntamente, mantém autonomia na gestão do seu negócio. Esta equipe desenvolve competências estratégicas na gestão das relações interfirmas e na resolução de conflitos, garantindo a continuidade desta relação.

Numa visão geral, percebe-se que arranjos híbridos surgem porque os parceiros encontram vantagens em compartilhar investimentos. Ao fazer isso, eles aceitariam como contrapartida, a mútua dependência. Em vista disso, o grau de dependência será condicionado pela capacidade dos agentes em elaborar mecanismos capazes de assegurar que os investimentos sejam feitos, monitorá-los, e determinar como compartilhar os ganhos esperados. Para isso, é necessário garantir a estabilidade da relação e reduzir o oportunismo.

Entretanto, ao menos três considerações podem ser feitas quanto à sua adoção (ECCLES, 1991; MÉNARD, 1996, GULATT; SINGH, 1998). Primeiro, conforme mencionado anteriormente, os mecanismos adotados para governar as transações deparam-se com necessidades de equilibrar a independência dos agentes na tomada de decisão com os objetivos do grupo, mesmo em situações de uma quase integração. Segundo, sua adoção só é feita porque parceiros acreditam que os ganhos da associação superam os ganhos de ações isoladas. Isto gera aos mecanismos o desafio de equilibrar os ganhos entre eles e torna a

escolha dos parceiros um fator que poderá facilitar os acordos e reduzir os conflitos sobre divisão. Finalmente, estabelecer, *ex-ante*, formas de resolver os conflitos antes que estes comprometam a estabilidade das relações. Os autores acima citados colocam que a preocupação com os investimentos e com os ganhos advindos da ação conjunta tendem a crescer com sua especificidade, bem como a centralização da coordenação.

O que se percebe dos estudos supracitados é que, mesmo sendo criadas formas híbridas para permitir melhor coordenação, e sendo esta estrutura dependente de investimentos feitos individualmente, o principal fator determinante da escolha de seu formato é o grau de interdependência gerado por ela. Esta interdependência vai determinar o grau de centralização das decisões e a formalização da governança adotada, favorecendo ou dificultando o monitoramento dos agentes, uma vez que eles mantêm sua independência. Em suma, estruturas híbridas se configuram como um fator transformador nas relações, sob diversos aspectos, colocando desafios para o caráter competitivo que norteia as relações interfirmas.

Finalmente, Ménard (2004) identifica os maiores problemas de coordenação, frente aos quais as formas híbridas são comumente adotadas são: a) *adaptação*, com objetivo de manter a flexibilidade para ajustar-se; b) *controle*, visando reduzir as discrepâncias entre entradas, saídas ou a própria qualidade do processo; c) *salvaguardas*, para prevenir o comportamento oportunista decorrente da incerteza.

O desafio da estrutura de governança em coordenar os agentes econômicos envolvidos é, portanto, definir e operar mecanismos (incentivos econômicos, regulatórios e contratuais) que reduzam conflitos, contradições e custos de transação ao longo de toda a cadeia, e, ao mesmo tempo, reforcem os incentivos de cada um dos agentes para atuar em conformidade com os objetivos estratégicos dos atores líderes. Ações melhor coordenadas em função da maior interação entre agentes têm reflexos diretos sobre o abastecimento, pois diminui o tempo de resposta e contribui para garantir a disponibilidade de produtos com preço, qualidade e quantidades demandadas pelo consumidor.

Ménard (2004) coloca que, com relação à incerteza, sua influência sobre a forma híbrida adotada vai depender de sua relevância. No caso de incertezas pouco relevantes, contratos eficientes podem ser adotados para coordenar as transações com baixo custo. A probabilidade da ocorrência de arranjos contratuais é maior quando a incerteza é pouco relevante e combinada com baixa especificidade de ativos.

Incertezas também podem resultar de fatores exógenos ao arranjo, como as decorrentes de mudanças no ambiente institucional. As regras do ambiente, em geral, geram influências de tal ordem que levam os agentes a optarem por formas híbridas ao invés de recorrerem ao mercado ou à integração. Elas também vão influir fortemente na forma específica que a estrutura híbrida irá adotar (WILLIAMSON, 1996).

Finalmente, o próprio processo produtivo gera incerteza às transações e dá origem às formas híbridas de coordenação. Nelas, os parceiros compartilham apenas parte de seus recursos. As complementaridades são parciais e podem ser sobrepostas por atividades não incluídas nos arranjos, comprometendo o planejamento produtivo. Quando este fator se soma à autonomia dos agentes, geram fragilidades na relação e dificultam a exata determinação de suas causas e dos responsáveis, tendo como consequência os conflitos.

## **2.5 A ECT e a Teoria dos Contratos**

As firmas são vistas como um conjunto de contratos que representam arranjos institucionais elaborados para coordenar de forma eficiente suas transações. Masten (1998) define o termo como uma promessa salvaguardada pelo ambiente institucional, cujo respaldo jurídico prevê a aplicação de sanções. Para que esta promessa seja cumprida pelas partes, parte-se do pressuposto de que a perda futura dos agentes e arranhões na reputação possam inibir eventuais rupturas. Quando os incentivos estão explícitos nestes instrumentos, as chances de ocorrerem ações oportunistas ou mesmo de quebras contratuais serão reduzidas.

Ao se considerar a extensa rede de atividades coordenadas pelos agentes nas cadeias de produção agroindustriais, percebe-se que entre eles formam-se diversos acordos de cooperação informais e relações contratuais formais (ZYLBERSTAJN, 2005). O autor identifica que, nas relações entre produtores, destes para com seus fornecedores e com agentes a jusante na cadeia, as mais diversas formas de arranjos contratuais estão presentes. Esta prática traz à tona informações de que existem custos nas operações de mercado e que as partes envolvidas, tanto contratados como contratantes, optam por realizar suas atividades de forma coordenada por uma via contratual.

Contratos são, em geral, descritos como abrangendo todas as formas de arranjos, sendo eles explícitos e formais ou não. Eles estão entre as mais importantes salvaguardas para agentes que transacionam, especialmente na presença de incerteza e especificidade de ativos. Seu objetivo é coordenar e monitorar as ações dos agentes nos casos de ocorrência de problemas, mudanças constantes no ambiente, dependência mútua, definições de direito de

propriedade, e quando o ambiente institucional é pouco eficiente para regulamentar as transações. Mudanças no ambiente institucional podem desestabilizar uma relação contratual específica e gerar quebras contratuais.

A elaboração dos termos do contrato irá depender das regras legais, da capacidade de coerção das cortes de justiça e do surgimento de mecanismos privados de salvaguardas para as partes envolvidas. Masten (1998) descreve três razões para a adoção de contratos: a) prever o compartilhamento do risco, alocando-o de acordo com a função do agente; b) proporcionar clareza quanto aos incentivos para que os agentes ajam conforme acordado, e; c) diminuir custos de transação *ex-post*. A estes fatores, pode-se acrescentar o detalhamento das funções de forma que as partes possam se organizar em esforços comuns de produção.

O **Quadro 2-1** apresenta alguns estudos sobre contratos nas relações do agronegócio no Brasil. O uso dos contratos contribui para evitar os custos associados ao funcionamento dos mercados, servindo de incentivo para que as partes envolvidas ajam conforme acordado. Por outro lado, a elaboração e implantação dos contratos também têm custos associados e exigem salvaguardas relacionadas às quebras contratuais.

Autor	Produto	Governança Observada		
		Mercado	Contratos	Hierarquia
Leme (2004)	soja		X	X
Zylbersztajn e Miele (2005)	vinho		X	X
Zylbersztajn e Nadalini (2003)	tomate		X	
Zylbersztajn et al (2005)	soja	X	X	
	terra		X	X
	crédito		X	
Zylbersztajn e P. Machado (2003)	carne	X	X	X
Zylbersztajn e Nogueira (2002)	frango	X	X	
Mizumoto e Zylbersztajn (2005)	ovo	X	X	

### **Quadro 2-1: Mercados e Contratos na Agricultura Brasileira**

**Fonte: Zylberstajn, 2005.**

Na soja, 31,5% dos entrevistados nos estudos de Paes Leme (2004) adotavam algum tipo de forma contratual híbrida. Na avicultura, Nogueira e Zylberstajn (2002), citando dados da Associação Brasileira de Exportadores de Frango, identificaram que aproximadamente 60% da produção direcionada ao mercado externo era proveniente de contratos de integração. No Sul do país, este valor aproxima-se dos 100%, enquanto que no Estado de São Paulo o mercado spot era mais relevante.

Além dos exemplos descritos, os contratos podem ser encontrados de forma ampla nas culturas de frutas, café, vinho e, tal como apresentado por Reardon e Timmer (2005), nas transações entre o setor supermercadista e seus fornecedores. Os autores identificaram grandes mudanças na comercialização dos produtos oriundos da agropecuária, os quais migraram do mercado *spot* para mecanismos aptos a capturar atributos de difícil observação, mas indispensáveis para a correta caracterização e valorização dos produtos.

Diversas teorias destacam a assimetria de informações como variável chave nas transações. A teoria do Agente-Principal considera a impossibilidade de se desenhar contratos ótimos, e foca sua análise nos aspectos contratuais existentes entre a parte que possui uma informação que a usa em benefício próprio. Esta teoria se concentra no problema dos incentivos quanto ao alinhamento dos interesses *ex-post* à formação contratual. O maior problema é o de como induzir incentivos ao Agente (que detém a informação), de forma a maximizar o interesse do Principal.

A racionalidade limitada e sua conseqüente incompletude nos contratos deram origem à ECT e aos Custos de Mensuração. Para a ECT, o enfoque é dado à eficiência do contrato, embora este não seja o centro das análises. Assim, não foca no desenho contratual *ex-ante*. Dentro da NEI e da ECT, os custos pós-contratuais, decorrentes principalmente do oportunismo, são de extrema importância. Nelas, para que haja redução nos custos de transação e para o funcionamento dos mercados é indispensável o delineamento dos direitos de propriedade e a existência de mecanismos para resolução de conflitos. Caso os direitos de propriedade não sejam definidos ou garantidos, caso haja possibilidade de que fatores externos desestabilizem a relação, e se o comportamento dos agentes não for cooperativo, emergem custos para a operação dos mercados que justificam o surgimento dos contratos (ZYLBERSTAJN, 2005).

Cada transação, por mais simples que seja, pode ser decomposta em diferentes dimensões, como é proposto pela Economia dos Custos de Mensuração (BARZEL, 2002). Cada dimensão de uma transação representa uma troca de direitos de propriedade, pode ser caracterizada por um custo de mensuração, e gera um valor determinado para as partes. Tomando-se como exemplo a transação da soja, as dimensões negociadas podem envolver um determinado nível de proteína, prazo de entrega, transgenia ou não, ou mesmo uso de tecnologias produtivas com responsabilidade socioambiental. Sua teoria auxilia nos estudos sobre o surgimento de padrões de qualidade e do mercado de certificações (ZYLBERSTAJN, 2005).

Tal valor pode se perder se os direitos de propriedade não forem satisfatoriamente definidos. Uma possível causa é o fato de determinadas dimensões ou atributos serem de difícil medição e, portanto, de contratação (ZYLBERSTAJN, 2005). Quanto a isto, Barzel (2002) esclarece que, para dimensões cuja mensuração é feita a baixos custos, sua contratação poderia ser feita via mercado, amparadas pela lei. Dimensões de difícil e mais cara medição deveriam fazer uso de mecanismos desenvolvidos com base na reputação dos agentes, por laços sociais ou algum grau de verticalização, reduzindo o efeito da incompletude.

Apesar de incompletos, os contratos têm função crucial na governança das transações. Além dos mecanismos de incentivo aos agentes, Ménard (2002) citado por Ménard (2004) cita cinco fatores que contribuem para coordenação dos agentes, todos complementados pela presença de contratos. Primeiro, a decisão a respeito do número de participantes no arranjo. Poucos participantes tornam o monitoramento mais fácil e mais eficiente na inibição do oportunismo, mas envolvem maior interdependência, aumentando a complexidade do relacionamento. A indústria de tomates é um exemplo. Zylberstajn e Nadalini (2004) identificaram neste segmento o número de fornecedores é seletivo e vem sendo reduzido ao longo do tempo, permanecendo os de maior porte.

Aliás, a escolha dos parceiros é um elemento de extrema importância em arranjos híbridos (MÉNARD, 2004), e se baseia, em muitos casos, na experiência de relações passadas, em arranjos híbridos que já ocorreram, além da reputação desses agentes no mercado. Essa seleção é mais importante e restritiva na medida em que construir contratos complexos para inibir o oportunismo torna-se demasiadamente caro para os agentes, os quais acabam por privilegiar parceiros conhecidos e trabalhar com contratos padrões e menos abrangentes.

O segundo fator refere-se à duração do contrato, já que há uma relação direta entre duração do acordo e intensidade da coordenação. Em arranjos híbridos, contratos são usualmente de longo prazo ou de curto prazo, mas podem ser automaticamente renovados. O que se observa é que contratos e relações contratuais são dois elementos distintos. Podem-se encontrar relações baseadas em contratos de longa duração, nos quais os subcontratados trabalham em projetos específicos sob coordenação de contratos de curto prazo.

Os contratos de longa duração são mecanismos utilizados para incentivar as partes a realizar investimentos específicos ao invés de se integrarem verticalmente (WILLIAMSON, 1985). Quando estes investimentos são realizados, antes mesmo da formalização dos contratos, os compromissos tendem a ser mais longos, para que haja tempo para recuperação

destes valores empregados. Em síntese, os custos de transação são atenuados com a utilização de um contrato de longo prazo.

Em terceiro lugar, contratos podem especificar determinados requisitos, no geral referentes à quantidade e qualidade. Quando os contratos são do tipo padrão, os requisitos são anexados como adendos. Gaucher (2002), citado por Ménard (2004), identifica os contratos entre o Carrefour e seus pecuaristas como fazendo parte deste grupo. Segundo o autor, a especificação tem por objetivos: tornar o compromisso tão claro quanto possível; padronizar as etapas de produção e distribuição, facilitando o controle de qualidade; e, desenvolver uniformidade entre os agentes, de forma a reduzir os custos de monitoramento. Atender a estes objetivos torna-se particularmente importante quando o preço pago não é utilizado como ferramenta de inibição ao oportunismo, e quando há autonomia por parte dos agentes quanto à comercialização de seus produtos.

O quarto fator trata das cláusulas de adaptação presentes nos contratos. Estas cláusulas assumem maior importância no caso de alta especificidade de ativos e elevada incerteza, bem como no caso em que os mecanismos de preço são insuficientes para a coordenação das transações. Isto não significa que o preço seja variável pouco importante nas transações, a ponto de não constar nas cláusulas contratuais, mas sim pelo fato de ser determinado por negociações recorrentes entre as partes. Machado (2002) coloca que o preço é a principal variável negociada entre supermercados e produtores de frutas, legumes e verduras. É comum, entretanto, ter-se aumentos e percentuais previstos em contrato, dentre outras adaptações previstas, o que requer a obtenção de informações *ex-ante* para escolha dos parceiros, e *ex-post*, para legitimar estas mudanças.

Finalmente, independentemente da abrangência que pode ser obtida na sua elaboração, contratos são incompletos e sujeitos ao oportunismo. A Teoria dos Contratos Incompletos é também consequência do pressuposto da racionalidade limitada. Ela se fixa no entendimento de que os agentes econômicos não conhecem todos os potenciais problemas que podem ocorrer, não estando aptos a elaborar soluções adequadas. Com isso, seria impossível determinar os possíveis resultados das disputas e de ordená-los de acordo com suas preferências. Assim, salvaguardas são necessárias para complementá-los.

Sob a ótica da ECT, as salvaguardas são empregadas nos contratos de maneira a evitar rupturas devido ao oportunismo *ex-post* das partes envolvidas. A possibilidade de oportunismo pós-contratual, associado a investimentos específicos, leva as partes a antecipar e mitigar possíveis conflitos, desenvolvendo medidas para suprimi-los, como precaução. Esta lógica explica a opção por contratos e formas contratuais complexas, estrutura de governança

intermediária entre o mercado, pelo parco investimento em ativos específicos por parte de agentes dispersos, e a forma hierárquica com suas transações internalizadas.

A ruptura ou quebra contratual é explorada por Zylberstajn (2005) com base nos incentivos de apropriação da quase-renda gerada a partir de investimentos em ativos específicos. Para o autor, caso uma das partes realize investimentos específicos, geradores de renda, caso não haja salvaguardas, parte do seu valor pode ser explorado *ex-post* pela outra parte envolvida. Assim, para investimentos cuja realocação se reverta em perdas significativas, deve-se adotar mecanismos que reduzam os riscos.

A agropecuária oferece diversos exemplos de apropriação da quase-renda, um deles apontado por Zylberstajn (2005). Considera-se um pecuarista que receba uma oferta de um frigorífico para adotar determinada tecnologia que permite a obtenção de um animal precoce e com determinadas características desejadas. Para isto, ele precisa realizar investimentos com grau de especificidade diferente de zero, o que lhe outorgaria ofertar o produto para o frigorífico contratante. Se um preço for definido *ex-ante* e caso não haja salvaguardas, o pecuarista estaria exposto ao risco de receber um preço menor que o determinado em contrato. Ainda que este preço cubra seus custos de produção, pode não conferir os ganhos esperados, que passam a ser apropriados pelo frigorífico.

Já perante a ausência de ativos específicos, há pouca ou nenhuma necessidade de salvaguardas e o mecanismo de preços torna-se atraente para coordenar a transação. Já na presença de ativos específicos, situações onde haja salvaguardas são mais estáveis do que aquelas onde inexistem cláusulas de proteção. O autor alega que se um determinado contrato for rompido de forma oportunista por uma das partes, isto irá comprometer sua renda futura, em decorrência da perda de reputação. Tanto a reputação quanto os laços informais amparam diferentes formas de coordenação, incentivando a eficiência das partes em atender objetivos comuns.

Tendo em vista este risco, acordos contratuais criam dependência bilateral, compromisso e credibilidade na continuidade da relação, por meio da frequência com que as transações ocorrem. O aumento da frequência de uma transação gera informações de uma parte sobre a outra, aumentando a reputação dos agentes. Com o estabelecimento da reputação, a confiança sobre aquele agente também cresce, o que pode levar a uma redução das cláusulas de salvaguardas, diminuindo os custos de elaboração e monitoramento, ou seja, custos de transação.

Para Williamson (1985), a variedade de arranjos contratuais provém das diferenças dos atributos das transações por eles reguladas. A flexibilidade de se realizar ajustes nos

contratos decorre justamente da necessária adequação dos atributos presentes nos arranjos às variações oriundas da dinâmica do mercado. Ela tem por finalidade auxiliar as firmas em organizar a produção e a distribuição de bens e serviços onde incompletude e variações são uma constante.

Os contratos podem ser definidos como Clássicos, Neoclássicos e Relacionais (ZYLBERSTAJN, 2005). Os contratos do primeiro tipo são encontrados regendo transações pontuais, sem efeito no tempo. A transação se concretiza em um período definido, de forma independente da ação dos agentes nos períodos anterior e posterior à sua vigência. Neste contexto, as transações são discretas, ou seja, descontínuas. Duas características estão presentes neste formato: a) a transação ocorre num período definido, sem deixar ligações posteriores ou abertura para barganha entre as partes, e, b) ele se relaciona apenas à troca de mercadorias, na transferência de propriedade dos produtos.

As alterações ou ajustes dos Contratos Clássicos ocorrem apenas via mercado, sem envolver planejamento de longo prazo. Por ter uma ação pontual, assume que novas transações não irão ocorrer a menos que seja necessário e após serem feitas adaptações que atendam aos novos atributos que se apresentem. Tendo este cenário em vista, algumas condições estão presentes quando do uso de contratos clássicos:

- o conhecimento entre as partes assume pouca importância
- a natureza e as dimensões do contrato são plenamente definidas
- há pouca flexibilidade para ajustes

Esta última característica compromete seu uso, já que se assume que a incompletude natural dos contratos pode demandar ajustes dos termos ao longo de sua utilização.

Já o tipo Neoclássico mostra maior aplicabilidade, especialmente frente à vontade dos agentes em manterem certa frequência nas transações. Esta característica é essencial para coordenar arranjos de longo prazo. Mesmo em situações onde ocorram problemas posteriores à sua elaboração, contratos neoclássicos contribuem para manter o relacionamento, ainda que sob correções nos termos contratados *ex-ante*, pois considera que os custos de renegociações podem ser menores que as perdas com a ruptura da relação.

Um dos aspectos predominantes deste formato de contrato é a possibilidade de se manter o contrato original para negociações futuras. Entretanto, frente à situação onde os custos decorrentes de renegociações e ajustes sejam elevados, pode-se incluir uma cláusula inicial que explicita a finalização do contrato como sendo a melhor solução, constando a distribuição das perdas de acordo com os investimentos realizados em ativos específicos.

O último formato apontado na literatura é descrito como Contrato Relacional. Sua diferença para o formato anterior é que o contrato original não é mantido como modelo para renegociações. Como características importantes, eles apresenta flexibilidade e possibilidade de renegociação, sendo definidas normas e regras dentro de um padrão específico para a transação.

## **2.6 Estruturas de governança nas transações que envolvem o fornecimento de produtos**

Nas seções seguintes serão abordados temas referentes à gestão da cadeia de abastecimento, por meio da observação de elementos, tanto formais quanto informais, que favoreçam o relacionamento entre os agentes, a coordenação das tarefas que envolvem a produção e a distribuição e, conseqüentemente, reduzam os custos de transação por meio da adoção de uma determinada estrutura de governança. Diversos estudos sobre gestão de suprimentos também demonstram que a estrutura organizacional, poder de barganha, comprometimento, confiança, redução e seleção da base de fornecedores, dentre outros, podem tanto definir o nível de relacionamento entre agentes, quanto para melhorá-lo (CHEN; PAULRAJ, 2004; LAMBERT, 2004). Da mesma forma, estudos em ECT colocam estes elementos de coordenação como fatores-chave para que os custos relacionados ao controle e monitoramento dos agentes sejam reduzidos, a ponto de justificar a adoção de estruturas mais complexas de governança.

Segundo Vieira (2006), em seu estudo sobre o modelo de abastecimento de uma grande empresa supermercadista no Brasil, sugere que estruturas híbridas tendem a oferecer relacionamentos colaborativos e elevado grau de coordenação, quando na presença de elevada especificidade de ativos e de alta frequência nas transações. As seções seguintes visam analisar características da cadeia de suprimentos, com foco em elementos que contribuem para sua melhor coordenação, e que também sejam tratados nos estudos da Economia dos Custos de Transação e na escolha das Estruturas de Governança nas transações entre varejo e seus fornecedores.

### **2.6.1 Importância da Coordenação das transações em cadeias de abastecimento de FLV**

Farina e Machado (1999) identificaram três grandes fatores geradores de mudanças na coordenação das cadeias produtivas de FLV no Brasil: a privatização do CEAGESP; uma mudança institucional do setor, já que a experiência tem demonstrado que as centrais de abastecimento falham na tentativa de prover grandes cidades com sistemas eficientes e sustentáveis de abastecimento, além de não garantir proteção aos produtores contra o forte

poder e das constantes e rápidas modificações do mercado; a crescente importância e modernização do varejo como canal de distribuição; e o crescimento da alimentação fora do lar por meio de *fast-food*.

Para melhorar a qualidade dos produtos, principalmente quanto à sua vida útil de prateleira, características organolépticas como cor e sabor, e controle microbiológico, investimentos devem ser feitos pelos diferentes agentes envolvidos no canal de distribuição.

Os investimentos em marcas e certificações são exemplos de como se pode aumentar a informação do mercado sobre a empresa e sobre seus produtos, reduzindo a incerteza e os custos de obtenção de informação e monitoramento da qualidade em torno de produtos ou serviços que tenham como principal atributo de diferenciação algumas características intrínsecas, mas impossíveis de serem verificadas pelos outros agentes da cadeia. Segundo Spers et al (2003), a certificação já se configura como uma ferramenta de mercado essencial, incorporada ao segmento agroalimentar, principalmente em países desenvolvidos, e deve ser crescentemente demandada.

Para Conceição e Mendonça de Barros (2005), a questão da certificação e da rastreabilidade de produtos pode ser vista sob dois prismas: atendimento às exigências internacionais e ao mercado interno. No primeiro caso, temos a identificação das chamadas “barreiras técnicas” (barreiras sanitárias) e no segundo, a questão da diferenciação do produto, a partir de sua valorização. Segundo os autores, a teoria tem demonstrado que a certificação é mais eficiente para mercados onde há assimetria de informação e menos eficientes para questões ambientais ou outras externalidades associadas à produção ou consumo.

O desempenho resultante destes investimentos vai depender de quão bem coordenadas forem as ações através da cadeia, além de significar um compartilhamento mais igualitário dos riscos entre os agentes. Sem isso, torna-se difícil atribuir responsabilidades por danos aos produtos durante o fluxo pelo canal, o que acarreta uma tendência de se transferir riscos operacionais aos fornecedores, penalizados pelos compradores com redução do preço pago ou mesmo com devoluções dos produtos (FARINA; MACHADO, 1999).

Na produção hortícola, mais especificamente de verduras (hortaliças de folha), há uma elevada incerteza quanto aos preços, cuja oscilação pode ocorrer diariamente, e elevada especificidade temporal (FARINA; MACHADO, 1999; AZEVEDO; FAULIN, 2003). Os autores colocam que, por conta disso, a coordenação das atividades produtivas deve ser bastante flexível, para absorver os riscos dos preços, mas com um forte controle sobre as ações individuais, visando garantir a correta apropriação da renda resultante de ativos específicos. Tomando-se, como exemplo, um produtor de hortaliças que abastece as franquias

do McDonald's cultiva variedades, realiza tratos 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.

Essa situação não é incomum nas transações entre varejo e produtor rural, e pode comprometer o desempenho e a competitividade do conjunto. A utilização de ferramentas que minimizem esse efeito tem sido alvo do gerenciamento de cadeias complexas e mesmo em estudos de arranjos entre empresas. O uso de contratos, formais ou informais, que estabeleçam regras para as relações entre agentes econômicos é um exemplo, e visa determinar como o fluxo de produto é regulado em termos de preço, quantidade, qualidade e entrega, dentre outros aspectos.

Tal questão é importante na análise das transações entre o produtor e o varejo. Esses dois agentes econômicos encontram-se inseridos em um ambiente institucional que pode influenciar o formato desta relação e seu desempenho final, mas que, sozinho, não explica a adoção de formas organizacionais específicas. É importante ressaltar a influência do ambiente sobre os agentes, que se dá principalmente pela presença de mecanismos de *enforcement*, ou seja, de verificação e cumprimento das regras junto aos agentes e às organizações, minimizando comportamentos oportunistas que comprometam a relação. No caso da distribuição de FLV, entretanto, a intervenção governamental frente às ineficiências e desequilíbrios do mercado tem se mostrado menos eficiente que o *enforcement* por trás das ações das firmas (FARINA; MACHADO, 1999).

Embora a presença dos contratos reduza a incerteza jurídica envolvida nas relações econômicas, ela não elimina os riscos de comportamentos oportunistas. Tomando como exemplo o caso das transações entre supermercados e seus fornecedores, a quebra de safra e a conseqüente elevação dos preços no mercado *spot* podem levar o produtor rural a desviar sua produção para esse mercado, atrás de melhores preços em relação ao negociado com a empresa, desconsiderando o contrato de fornecimento. Isso levaria o supermercado a recorrer ao mercado *spot* para se abastecer, aumentando seus custos de aquisição. Esse comportamento *ex-post* se configura como um risco moral na relação. Para evitar esse problema, empresas fazem uso de mecanismos que aumentem o compromisso entre as partes.

Na aquisição de suprimentos, empresas se deparam com elevado grau de incerteza quanto à qualidade dos produtos ou serviços ofertados pelo mercado fornecedor. O autor alega que mesmo o uso de contratos detalhados é uma ferramenta ineficiente para minimizar os problemas de qualidade, principalmente em função da flexibilidade característica das

formas híbridas. Na presença de contratos e de agentes externos para resolução de conflitos, a própria imprevisibilidade de disputas judiciais entre os agentes mantém a incerteza. De qualquer forma, para ambientes altamente competitivos, a pressão imposta pela concorrência com outros arranjos servirá como incentivo para que as firmas estabeleçam relações contratuais.

Ainda há os produtores de hortaliças inseridos em arranjos que exigem investimentos específicos, mas que mantêm uma parcela da sua produção podendo ser negociada com agentes não envolvidos com o arranjo inicial (SAUVÉE, 2002). Neste caso, terão uma redução na incerteza quanto ao destino de sua produção, mantendo um canal alternativo de distribuição via mercado spot. Por outro lado, 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. Em um contexto como esse - de elevada dose de incerteza e dependência entre as partes - o papel das instituições é ampliado e sua ineficiência em impor regras ou monitorá-las, junto aos agentes, pode comprometer o desempenho de todo o conjunto. Produtores de hortaliças que fazem parte de arranjos que exigem investimentos específicos à transação, mas que mantêm parcelas da produção sendo negociada com agentes não envolvidos com o arranjo inicial (SAUVÉE, 2002), podem ter uma redução da incerteza quanto à colocação de seus produtos no mercado.

Por outro lado, as ações de seleção e capacitação dos produtores de FLV têm tornado esses agentes tão importantes para a empresa compradora que, embora não haja exclusividade na relação, uma troca constante de fornecedores poderia levar a empresa a custos adicionais que comprometeriam seu desempenho (BONFIM, 2003). Do lado do fornecedor, uma interrupção da relação poderia colocar em risco sua própria permanência no mercado, caso tenha feito grandes investimentos em seu sistema produtivo para atender a uma demanda específica da empresa, como escala ou características de qualidade do produto.

As transações que envolvem a compra e venda de hortaliças para os canais de distribuição estão sujeitas à especificidade de ativos. Para Farina e Machado (1999), os atributos mais importantes nas transações envolvendo FLV são especificidade temporal e local, dada sua alta perecibilidade baixo valor unitário. Esse aspecto é substancialmente importante para o caso de produtos perecíveis, como vários do grupo FLV. De fato, este é um ativo específico em termos de tempo, pois deve ser negociado num espaço de tempo relativamente curto, sob pena de deterioração e conseqüente perda do valor do produto.

Já Cordeiro et al (2008) identificaram três tipos de especificidade: a primeira é a física, baixa por se tratar de produtos destinados a um espectro amplo de consumidores e canais de

distribuição. A segunda está relacionada ao capital humano, que se refere ao conhecimento técnico sobre a produção e a experiência de comercialização adquirida ao longo dos anos. A terceira especificidade, assim como no estudo de Farina e Machado, é a temporal, na qual o valor da transação depende, sobretudo do tempo em que a transação se processa, por isso é a mais relevante, pois as hortaliças são altamente perecíveis e devem ser colhidas poucas horas antes da venda, para que não apresentem grandes índices de perda.

Devido à especificidade temporal, as transações tornam-se recorrentes. Um fator que implica nesta frequência é que o armazenamento de hortaliças não é barato, pois a construção de estruturas tem alto custo e/ou faltam recursos para este tipo de investimento. Isso faz com que as transações envolvam quantidades de mercadorias suficientes para abastecer o mercado por poucos dias. Em média, tais transações repetem-se de duas a três vezes por semana, podendo ocorrer diariamente (CORDEIRO et al, 2008).

Quanto ao abastecimento de FLV, diferentes formas de arranjos têm sido adotadas por empresas do setor supermercadista. Para Farina e Machado (1999), os grandes varejistas são abastecidos por atacadistas e por suas próprias centrais de distribuição, de forma a garantir regularidade no volume e na qualidade, embora o preço seja a principal variável negociada. Eles têm históricos de relações comerciais com atacadistas, por meio de acordos formais e informais. Esses acordos sempre tiveram como característica a transferência do risco para o atacado, o qual recebia apenas pela quantidade efetivamente vendida, num sistema equivalente às consignações, e recebendo pela mercadoria preços fortemente baseados no mercado spot das centrais de abastecimento.

Quanto à opção por investir em centrais próprias de abastecimento e negociar diretamente com produtores rurais, ela não é tão recente no Brasil. Farina e Machado (1999) já relatavam essa tendência para o gerenciamento da cadeia de abastecimento de FLV. Essa verticalização parcial era justificada pelo varejo como fazendo parte da estratégia de se oferecer ao mercado produtos de alta qualidade. Nesses estudos, os autores identificaram outros ganhos advindos desse formato de canal, como o controle sobre a quantidade e a regularidade das entregas. Por outro lado, também identificaram que poucos supermercados pagavam preços diferenciados aos produtores ou mesmo aos atacadistas como prêmio ou incentivo à qualidade. De qualquer forma, a relação entre supermercados e produtores trouxe maior transparência às transações de FLV, um dos principais entraves que caracterizavam as negociações realizadas através do CEAGESP.

Pequenos varejistas de alimentos, em geral, optam por adquirir produtos junto às grandes centrais de abastecimento, como o Ceasa, enquanto grandes redes têm estruturado sua

cadeia de abastecimento de forma a poderem realizar suas compras diretamente dos produtores. Com isso, diferentes estruturas de governança caracterizam o setor, e sua eficiência depende de quão adequada ela se apresenta frente aos atributos das transações sob as quais atuam.

Governança via mercado é funcional para um grande número de transações, sendo comum nas centrais de abastecimento. A principal vantagem de mercados físicos é a possibilidade de se alocar um grande número de compradores e vendedores num mesmo local. Essas centrais são eficientes para varejistas que não demandam grandes volumes, mas procuram facilidade na compra e variedade na oferta. Entretanto, grandes variações nos preços e em aspectos qualitativos podem ser encontradas, principalmente em termos de aspecto, durabilidade e contaminação. Ainda assim, segundo o estudo de Farina e Machado, (1999), essa governança é adequada para estratégias de marketing baseadas em preços mais baixos e competitivos no ponto de venda.

Já as empresas de fast-food foram pioneiras na verticalização parcial da cadeia produtiva para obtenção de produtos com qualidade assegurada, tanto na aparência (cor, sabor, etc) quanto em termos microbiológicos; além de regularidade na quantidade e pronto atendimento nas entregas, já que a predominância do abastecimento via mercado spot dificultava o abastecimento com essas condições. Como consequência, os fornecedores tiveram que fazer investimentos na produção e controles rígidos para atender a esses requisitos específicos, e as empresas de alimentação passaram a auditá-los mensalmente. A relação passou a ser regulada por contratos formais e ambos agentes tornaram-se reféns da transação: os fornecedores pelos investimentos em ativos dedicados, sendo que a continuidade da transação passou a ser condição indispensável para o retorno de seus investimentos, e as empresas pela dependência do abastecimento dentro de padrões rigorosos não atendidos pelo mercado spot.

Para estratégias baseadas na alta qualidade dos produtos, a coordenação vertical torna-se necessária, num grau que garanta a também a regularidade e o volume. Para canais cujo padrão de qualidade estabelecido está disponível no mercado spot, sistemas estritamente coordenados podem ser estabelecidos, via verticalização ou mesmo por estruturas híbridas de coordenação. No entanto, a definição da qualidade é tão complexa quanto seu monitoramento. Assim, incertezas endógenas e exógenas resultam em contratos incompletos e numa alta exposição ao oportunismo dos agentes (FARINA; MACHADO, 1999).

Atacadistas são, em geral, agentes complementares aos canais, necessários para escoamento de produtos que não atendem aos padrões exigidos pelos supermercados. Eles

também são importantes para atenderem pequenos distribuidores que não dispõem de uma estrutura capaz de coordenar uma transação direta com produtores. Além disso, atacadistas especializados ainda encontram grandes oportunidades de permanência em canais de distribuição, agregando valor aos produtos por meio de operações que não podem ser realizadas pelos outros agentes do canal, como seleção e classificação de produtos, embalagem, ou mesmo logísticas de distribuição. Muitos atacadistas passaram a adotar novas estratégias visando manter-se no mercado. Farina e Machado (1999) relataram grupos de atacadistas que se uniram em associações para abastecer pequenas e médias empresas, utilizando-se da estrutura do CEAGESP como centro logístico de distribuição na capital paulista. Embora sem acordos formais para governar as transações e submetendo-se às características do mercado *spot*, a estratégia permitiu redução de perdas e beneficiou os ambos os agentes.

## **2.7 Vantagens e desvantagens da inserção do produtor rural nas cadeias de abastecimento de grandes empresas supermercadistas**

Se os agentes optam por um determinado arranjo e estão dispostos a investirem recursos para mantê-lo, é possível supor que reconheçam que a relação assim formatada traga benefícios suficientes a ponto de suplantarem as desvantagens. Para os fornecedores em arranjos híbridos, é de supor que esperem retorno de seus investimentos e esforços que, em última instância, pode ser apenas o crescimento para seu negócio. Seu parceiro deverá ser uma boa vitrine para seus produtos e dar-lhe suporte tecnológico e condições financeiras de se manter na atividade. Na outra ponta da cadeia, supermercados esperam prioridade no atendimento, em especial quando tiverem realizado investimentos no fornecedor (PIGATO, 2005).

Grandes empresas do setor supermercadista têm atuado de forma a incluir o produtor nos seus novos modelos de comercialização de frutas, legumes e verduras. Para isso, realizam planejamento conjunto de compras mediante contratos de fornecimento e adotam ações conjuntas de marketing nas lojas. A relação traz vantagens aos produtores, como oportunidade de aumentar a exposição de sua mercadoria, aumentando a escala de seus negócios e recebendo um valor diferenciado pelo produto que atender às exigências dos consumidores (SILVA et al, 2005). Já para supermercados, relacionar-se com o produtor pode abrir caminho para estratégias de diferenciação e agregação de valor ao produto, representando um caminho para reverter o baixo consumo de frutas e hortaliças e tornando possível a difusão do consumo de produtos regionais por todo o país. Por isso, agentes devem estar atentos às novas

propostas de comercialização dos produtos, considerando vantagens e desvantagens em relacionar-se por meio de acordos mútuos de cooperação, formais ou informais.

De modo geral, parte-se do pressuposto de que quanto mais as grandes redes afastarem-se do modelo de concorrência com base em baixos preços, e adotarem estratégias de agregação de valor, maiores as vantagens para os produtores que se inserirem na relação. Ainda que os benefícios estejam atrelados às exigências em qualidade, diversidade, economias de escala e segurança do alimento, estes requisitos podem vir acompanhados por incentivos que aumentem as vantagens do negócio.

As oportunidades de se relacionar com grandes empresas, fazendo parte de suas cadeias de abastecimento, não são iguais para os diferentes tipos de produtores. Segundo estudo realizado por Zerio et al. (2004), as relações formais são viáveis aos produtores que investem em tecnologia e obtêm ganhos em escala, aumentando sua produtividade e remuneração. Além disso, esses produtores devem manter um rígido controle gerencial, a fim de cumprir todas as exigências contratuais. Mesmo relações informais possuem suas restrições: a distância entre a produção e os pontos de processamento e comercialização podem se tornar fator decisivo sobre a viabilidade da transação, pelo seu impacto sobre os custos de transporte e frete, comprometendo a rentabilidade.

Os produtores de tomate que abastecem agroindústrias, por exemplo, são selecionados mediante três fatores básicos, identificados por Zerio et al.(2004): proximidade da produção para com a empresa, nível tecnológico e de produtividade. Estes fatores definem o perfil mínimo exigido para que eles entrem na relação. Os preços são pré-fixados e não sofrem alteração durante a vigência do contrato. Por outro lado, as empresas compradoras possuem acordos informais com fornecedores de insumos e conseguem que estes dêem descontos para os produtores que se abastecem de sementes e defensivos, e os valores são descontados do pagamento do tomate entregue. Na análise do caso do tomate pelos autores citados, para produtores bem estruturados e que gerenciam bem sua produção, a ponto de atingir os níveis de padrão e produtividade exigidos em contrato, a transação com a indústria pode trazer mais vantagens do que desvantagens.

No caso da batata, Zerio et al.(2004) encontrou a fixação do preço, a garantia da compra e a baixa inadimplência como vantagens nas transações com grandes empresas. A inadimplência é uma grande desvantagem e um enorme risco para produtores que optam por realizar suas negociações no mercado *spot*. Por outro lado, é exigida maior escala e melhor padrão para os produtos, exigidos em contratos formais, além de capacidade de investimento. Já o preço, é estabelecido considerando o custo de produção e uma margem de lucro; embora

se mantendo relativamente estável durante o ciclo de produção, ou seja, está menos sujeito às oscilações de mercado, comum entre os períodos de safra e entressafra. O relacionamento direto com produtores via contrato, traz vantagens por permitir estabelecer prazos de entrega, variedade, classificação do produto e preço.

O **Quadro 2-2** traz um levantamento de vantagens, procurando distinguir aquelas que estão diretamente vinculadas com as necessidades dos supermercados daquelas vinculadas às necessidades dos fornecedores. Procurou-se ainda agrupar essas vantagens segundo três áreas de gestão: financeira, operacional e relacional. Verifica-se que, dentre as vantagens, muitas estão relacionadas à criação e disseminação de valores e normas sociais que estruturam relações da sociedade, como solidariedade, reciprocidade e confiança<sup>15</sup>. Estas vantagens aparecem em destaque nos estudos de cadeia de suprimentos, reforçando o fato de que as relações sociais podem fortalecer os vínculos estabelecidos entre os agentes de uma cadeia, inibindo ações oportunistas.

---

<sup>15</sup> Vantagens presentes na Tabela 1 encontradas em trabalhos como o de Paramio (2000); Ramirez e Berdegúe (2003)

		VANTAGENS	AUTOR
V A R E J I S T A	FINANCEIRA	redução do custo de aquisição	LORENZANI (2006); PIGATTO (2006)
		controle sobre o custo	GARCIA & POOLE (2004); LORENZANI(2006)
		customização da venda	LORENZANI
		fortalecimento da marca própria	CLARO (2004); LOURENZANI(2006)
		definição do preço a ser pago	GARCIA & POOLE (2004)
	OPERACIONAL	controle sobre qualidade	LORENZANI (2006); PIGATTO (2006)
		controle sobre quantidade	LORENZANI
		flexibilidade para atender ao mercado	GARCIA & POOLE (2004)
		redução da manipulação dos produtos	LORENZANI (2006)
		troca eletrônica de dados	LORENZANI (2006)
		troca de informações	PIGATTO (2006)
	RELACIONAL	logística capaz de atender a demanda	PIGATTO (2006)
		redução de intermediários	LORENZANI (2006)
		poder de barganha	CLARO (2004); LOURENZANI(2006)
		desenvolve competência na gestão de relacionamentos entre empresas	CLARO (2004); LOURENZANI(2006)
prioridade no abastecimento		PIGATTO (2006)	
prioridade no lançamento de produtos		PIGATTO (2006)	
F O R N E C E D O R	FINANCEIRA	serviços diferenciados	PIGATTO (2006)
		acesso aos mercados consumidores	BUAINAIN et al. (2009); LORENZANI (2006); PIGATTO (2006)
		baixa inadimplência	LORENZANI (2006); BUAINAIN et al. (2009)
		acesso ao crédito	LORENZANI (2006)
		inserção de pequenos produtores em canais competitivos	GRANDORI & SODA (1995)
		acesso a outra dimensão de bem estar social	REARDON et al. (2004)
		redução da inadimplência junto aos bancos	LORENZANI (2006)
		aumento da escala dos negócios	SILVA et al. (2005)
		remuneração diferenciada por qualidade	SILVA et al. (2005)
		proteção contra grandes oscilações de preço de mercado	ZERIO et al. (2004)
	recuperação de ativos dedicados	BUAINAIN et al. (2009)	
	acesso aos mercados de produtos, insumos e serviços	BUAINAIN et al. (2009)	
	OPERACIONAL	programação da produção baseada em informações da demanda	LORENZANI (2006)
		otimização da logística de entrega	CLARO (2004); LOURENZANI(2006)
		acesso a programas de capacitação	CLARO (2004); LOURENZANI(2006)
acesso a tecnologia e inovações tecnológicas		CLARO (2004); LOURENZANI(2006); BUAINAIN et al. (2009)	
acesso a cadeias de abastecimento com elevada tecnologia de distribuição		CLARO (2004); LOURENZANI(2006)	
melhorias de produto e processo		CASTRO SOUZA & AMATO NETO (2007)	
acesso a assistência técnica		LORENZANI (2006)	
proximidade com ponto de abastecimento		PIGATTO (2006)	
acesso a programas de capacitação tecnológica e gerencial		BUAINAIN et al. (2009)	
ganhos em produtividade a partir da capacitação		BUAINAIN et al. (2009)	
RELACIONAL	incentivos (escala, bonus por qualidade, preferência em ações comerciais...)	LORENZANI (2006)	
	acesso a informações da empresa compradora	CLARO (2004); BELIK & BURNQUIST (2004); LOURENZANI(2006)	
	desenvolve competência na gestão de relações entre fornecedores (com parceiros)	CLARO (2004); LOURENZANI(2006)	
	sua importância no relacionamento aumenta seu poder de negociação	REARDON et al. (2004)	
	redução de riscos em geral	BUAINAIN et al. (2009)	
	redução da incerteza quanto a vender sua produção	LORENZANI (2006)	
	benefícios provenientes da influência que a empresa possui na região	PIGATTO (2006)	
	favorece troca e informações	PIGATTO (2006)	

**Quadro 2-2: Vantagens para os agentes a partir dos novos formatos de relacionamento**

Nos diversos trabalhos que trataram indiretamente de vantagens para os agentes, algumas vantagens foram recorrentes e consideradas elemento crítico para garantir o comprometimento por parte dos fornecedores: acesso a tecnologia, capacitação e informações de mercado. As informações de mercado relacionam-se diretamente com o planejamento da produção, enquanto que o acesso à tecnologia e programas de capacitação garante que as atividades sejam realizadas dentro do desempenho esperado.

Há vantagens que não podem ser atribuídas exclusivamente a um ou outro agente. Tratam-se daquelas que beneficiam a todos pelos seus efeitos sinérgicos. O **Quadro 2-3** traz algumas dessas vantagens identificadas na literatura para a cadeia de suprimentos.

		VANTAGENS	AUTOR
C A D E I A  D E  A B A S T E C I M E N T O	FINANCEIRA	acesso a insumos mais baratos	CLARO (2004); LOURENZANI(2006)
		acesso a credito	CLARO (2004); LOURENZANI(2006)
		favorece capital para investimentos	CLARO (2004); LOURENZANI(2006)
		oportunidade de acesso a diferentes mercados consumidores	LORENZANI (2006)
		gera oportunidades de carreira	GRANDORI & SODA (1995)
		superar exclusão do mercado	REARDON et al. (2004)
		apropriação de quase-rendas geradas no processo competitivo e fundadas na operação do sistema integrado	BUAINAIN et al. (2009)
	OPERACIONAL	escala	CLARO (2004); LOURENZANI(2006)
		escopo	CLARO (2004); LOURENZANI(2006)
		maio capacidade de adaptação; maior capacidade de resposta	TEECE & PISANO (1994); CLARO (2004); LOURENZANI(2006)
		maior flexibilidade	CLARO (2004); LOURENZANI(2006)
		maior coordenação de ações coletivas	BRITO (2002)
		desenvolve habilidades individuais	REARDON et al. (2004)
		fortalece as organizações	REARDON et al. (2004)
		aumenta troca de informações	OLSON (2001); BELIK & BURNQUIST (2004)
		flexibilidade às mudanças	TEECE & PISANO (1994)
		planejamento conjunto	PIGATTO (2005)
	planejamento do suprimento de matéria-prima	BUAINAIN et al. (2009)	
	RELACIONAL	maior poder de barganha	GRANDORI & SODA (1995); CLARO (2004); LOURENZANI(2006)
		favorece ações coletivas entre os agentes	CLARO (2004); LOURENZANI(2006)
		desenvolve competência em trabalho em parceria; estimula aprendizagem coletiva	OLSON (2001); CLARO (2004); LOURENZANI(2006)
		gera prestígio, status	GRANDORI & SODA (1995)
		gera amizades	GRANDORI & SODA (1995)
		influenciar políticas públicas	REARDON et al. (2004)
		desenvolve habilidade coletivas	REARDON et al. (2004)
		disseminação de normas e valores	REARDON et al. (2004)
		inibe ações oportunistas	OLSON (2001)
		estimula colaboração	OLSON (2001)
		favorece o comprometimento das partes	OLSON (2001)
		eleva responsabilidade para com os objetivos coletivos	OLSON (2001)
		favorece a reciprocidade	OLSON (2001)
		aumento da confiança	OLSON (2001); FAULIN & AZEVEDO (2003)
		ganhos em reputação	FAULIN & AZEVEDO (2003)
redução da incerteza		FAULIN & AZEVEDO (2003)	

**Quadro 2-3: Vantagens para a Cadeia de Abastecimento a partir dos novos formatos de relacionamento entre os agentes**

Nesse conjunto estão os ganhos decorrentes de uma coordenação eficiente, que permite reduzir custos operacionais e de transação. O maior número de vantagens para a cadeia – a partir dos trabalhos listados – refere-se aos aspectos relacionais, seguidos de ganhos operacionais e financeiros. Estes registros parecem valorizar a construção de normas ditas sociais nos relacionamentos, como confiança e reputação. Também merece destaque o desenvolvimento de habilidades coletivas, essenciais para a sobrevivência da cadeia, e o aumento de poder de barganha originado pela associação dos agentes, relevante face ao fato das novas relações envolverem negociações com grandes empresas.

Naturalmente, a opção dos agentes em estreitar seu relacionamento visa obter vantagens competitivas frente à concorrência, por meio da complementação de suas competências e da coordenação eficiente de suas ações. Entretanto, é de se esperar que o aumento do comprometimento dos agentes para com os objetivos coletivos também traga desvantagens. O **Quadro 2-4** traz algumas desvantagens identificadas na literatura.

		DESVANTAGENS	FONTE
V A R E J I S T A	FINANCEIRA	oportunismo: capacitação pode levar o fornecedor a optar por outros mercados	GRANDORI & SODA (1995)
		custo elevado para montar e operar um sistema capaz de atender as necessidades dos clientes e aproveitar as oportunidades de mercado	OLSON (2001)
		aumento dos custos logísticos	PARAMIO (2000)
		apropriar-se de parcela de renda extraordinária, que, pelo menos teoricamente, remuneraria a empresa que incorreu nos custos de fomento e monitoramento	FAULIN & AZEVEDO (2003)
F O R N E C E D O R	FINANCEIRA	necessidade de investimentos	LOURENZANI (2006)
		subordinação ao preço imposto pelo mercado agressivo	LOURENZANI (2006)
	OPERACIONAL	imposição por eficiência e rapidez	LOURENZANI (2006)
	RELACIONAL	rede desestimula novas relações com agentes externos à rede, dificultando acesso ao canal para outros fornecedores	LOURENZANI (2006)
		enfraquecimento da marca própria (imposição da marca do varejista)	LOURENZANI (2006)
A B C A S D T E E I C A I M D E N T O	FINANCEIRA	custo de se coordenar a rede	CLARO (04); LOURENZANI (2006)
	OPERACIONAL	menor flexibilidade individual na gestão de seu negócio	CLARO (04); LOURENZANI (2006)
	RELACIONAL	parceria desestimula relação fora da rede	LOURENZANI (2006)
		rivalidade entre os parceiros	LOURENZANI (2006)
		cadeia formada por agentes incapazes de se organizarem	LOURENZANI (2006)
		liberdade de escolhas pode comprometer objetivos comuns	CLARO (04); LOURENZANI (2006)

**Quadro 2-4: Desvantagens para a Cadeia de Abastecimento a partir dos novos formatos de relacionamento entre os agentes**

Ações coletivas podem se confrontar com necessidades individuais, minimizando ou eliminando possíveis ganhos que estariam presentes antes da mudança do formato do relacionamento. Para o setor supermercadista, a totalidade das desvantagens encontradas na

literatura refere-se, ainda que indiretamente, às questões financeiras. Um aumento dos custos logísticos, por exemplo, pode ser esperado nas situações em que os fornecedores entregam seus produtos nos Centros de Distribuição próprios das empresas supermercadistas. Nestes locais, a quantidade e a qualidade serão avaliadas, os produtos serão separados em lotes e depois transportados às lojas (BONFIM, 2003). Os custos destas operações irão elevar os gastos com a logística de distribuição.

Para os fornecedores, desvantagens financeiras e relacionais parecem mais impactantes. A necessidade de investimentos pode, inclusive, tornar-se uma barreira à entrada de novos produtores na relação (LOURENZANI, 2006). Ainda para a autora, o fato de agentes intermediários, como atacadistas, investirem recursos próprios a fim de que incrementem a produtividade dos fornecedores é uma vantagem encontrada nesta relação; vantagem que não se repete nas relações entre produtores e supermercados. Este fato contribui para explicar os motivos pelos quais muitos produtores optam por relacionar-se com agentes intermediários, ao invés de avançarem na cadeia em direção ao varejo.

No caso da cadeia de abastecimento, há uma concentração das desvantagens nas relações entre os agentes. A proximidade entre os agentes, ao mesmo tempo em que favorece elementos como comunicação e colaboração, pode estimular rivalidades e relações externas à transação com a empresa focal, comprometendo o trabalho conjunto e a oportunidade de crescimento (CLARO, 2004; LOURENZANI; 2006).

Embora se tenha a crença de que as estratégias das grandes redes de supermercados para a comercialização de FLV tragam desenvolvimento para o setor produtivo, por meio de um ciclo de desenvolvimento capaz de agregar valor ao produto e tornar a renda do produtor mais sustentável (BELIK; BURNQUIST, 2004). No entanto, a maior aproximação entre o varejo e os produtores não havia alterado os indicadores gerais do setor produtivo nacional (SILVA et al, 2005). Não foram percebidos crescimentos da produção, redução da sazonalidade na oferta e nem uso de técnicas sustentáveis como produção integrada. A renda também continuava instável e comprometendo a permanência do trabalhador no campo. Isto se devia, em parte, pela grande oscilação na demanda, caracterizada por enormes flutuações, prejudicando o planejamento por parte dos produtores. Como a produção ocorre em condições estabelecidas pela natureza, eles necessitam realizar pesados investimentos de forma a vencer as limitações impostas pela perecibilidade, fato comprometido pela incerteza mencionada (BELIK; BURNQUIST, 2004). Os autores colocam, no entanto, que, na medida em que a tecnologia de informação permite maior conhecimento do mercado, incluindo certa previsibilidade da demanda, os agentes podem se beneficiar das vantagens de informações

privilegiadas frente às cadeias de abastecimento concorrentes, e planejarem melhor a produção e a distribuição.

O varejo, por estar em contato com o consumidor, tem a possibilidade de ajustar seus custos em relação aos atributos do produto e exercendo maior influência na coordenação da cadeia produtiva. No entanto, as ações de incentivo às vendas ainda são insuficientes para aumentar o consumo de FLV, gerando poucos incentivos às mudanças necessárias na produção. Naturalmente, as estratégias competitivas do setor supermercadista não têm foco direto na melhoria da condição do produtor rural, mas sim conquistar o maior número possível de clientes para suas lojas. O sucesso destas estratégias, no entanto, depende da reestruturação e modernização da produção e comercialização de frutas, legumes e verduras, trazendo vantagens e, naturalmente, também desvantagens para si e para os produtores que optarem por se enquadrar nas exigências impostas e fazerem parte destas cadeias de abastecimento.

É importante ressaltar que, num primeiro momento, poderia parecer que os impactos da relação com grandes redes de supermercados – positivos ou negativos - iriam recair somente sobre seus fornecedores, ou seja, os produtores que se estruturassem para atender rapidamente às suas exigências de qualidade e regularidade. No entanto, alguns exemplos, como o que ocorreu no Vale do São Francisco, descrito por Silva et al (2005), demonstram que as exigências impostas pelos compradores, associadas aos aumentos dos valores recebidos pelos produtores, acabaram por modernizar o setor com um todo. No exemplo citado, toda a região aumentou seus investimentos em novas variedades, difundiu a produção integrada e promoveu melhorias no processo de pós-colheita, melhorando suas chances de gerar novos negócios e abastecerem diferentes mercados consumidores.

### 3 Hipóteses e Metodologia de Pesquisa

Uma hipótese é uma formulação provisória, com intenções de ser posteriormente demonstrada ou verificada, constituindo uma suposição admissível e servindo de bases para se colocar a pesquisa em funcionamento. O cenário descrito na introdução e as informações obtidas pela revisão teórica levantam questões interessantes sobre as mudanças que vêm ocorrendo nas transações entre empresas de varejo e fornecedores de frutas, legumes e verduras, bem como as vantagens e desvantagens presentes. A exploração do tema partiu da suposição de que fortes motivações devem existir para que os agentes de uma cadeia produtiva tenham se aproximado comercialmente e adotado uma governança intermediária ao mercado e à integração, e que existem vantagens e desvantagens que justificam sua opção por esta forma de organização. Um grupo de hipóteses foi investigado, por meio de uma pesquisa exploratório-descritiva aplicada a um estudo de caso.

#### 3.1 Hipóteses consideradas

Considerando-se as questões levantadas na introdução, o objetivo geral de identificar os elementos que definem a estrutura de governança adotada na distribuição de FLV por grande varejista e seus fornecedores e a revisão teórica realizada, as seguintes hipóteses foram investigadas:

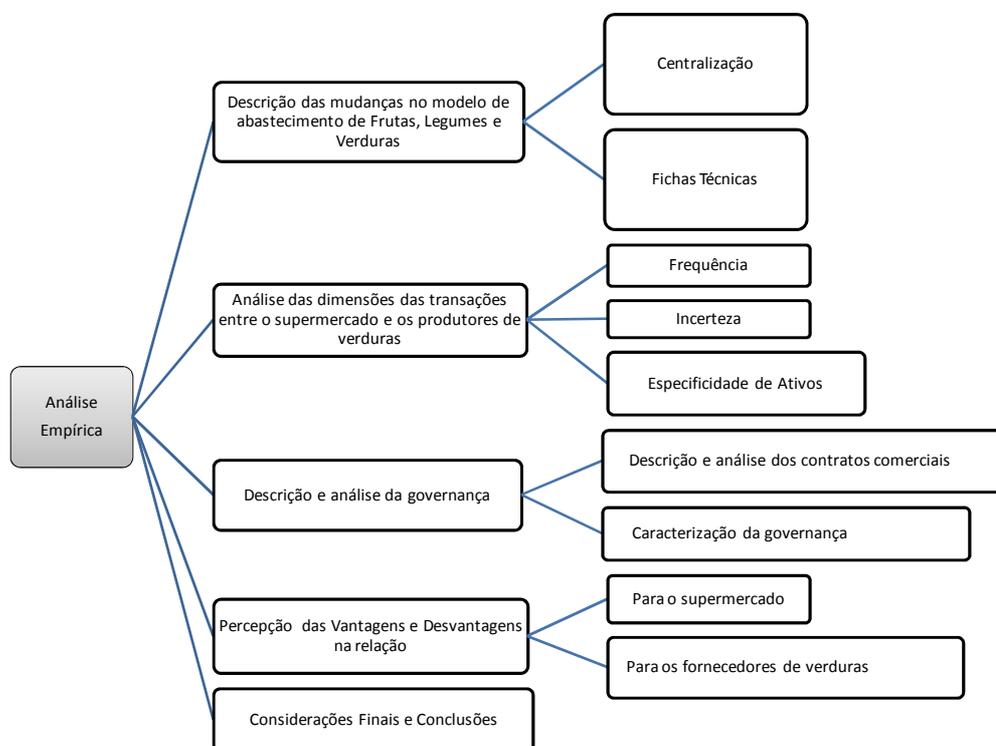
- Uma estrutura de governança complexa e com características de estruturas híbridas foi adotada, aumentando a capacidade de coordenação da empresa varejista junto a sua rede de fornecedores de FLV, conferindo-lhe vantagens competitivas em termos de custo, qualidade, quantidade, acesso à informação e redução dos riscos associados ao desabastecimento;
- Produtores de hortaliças podem romper sua resistência quanto ao fornecimento para empresas varejistas de grande porte na presença de vantagens que se sobrepõem às exigências desses agentes, e optar por adotá-los como alternativa ao mercado *spot*.
- As vantagens das transações para os fornecedores estão associadas ao aumento da escala de fornecimento, ao acesso a informações de mercado, ao acesso à capacitação tecnológica e gerencial, e ao acesso a mercados mais dinâmicos. Essas vantagens se sobrepõem às exigências envolvidas na relação, tais como preços mais baixos, e investimentos em qualidade, processos e logística.

### 3.2 Metodologia adotada

As abordagens admitem níveis diferentes de aprofundamento e enfoques específicos, conforme o objeto de estudo e objetivos visados, dando origem a diferentes tipos de pesquisas, cada uma possuindo procedimentos e peculiaridades próprias, de forma que possam atender à proposta do estudo. Dessa forma, optou-se por um estudo de caso único, com uma empresa supermercadista focal que passou a adotar uma estrutura de governança mais complexa do que a de mercado, nas transações com seus fornecedores de verduras. Apresenta-se, a seguir, uma descrição sucinta das atividades básicas que foram necessárias para execução desta pesquisa.

#### 3.2.1 Estrutura da Análise do Estudo de Caso

A presente pesquisa é descritiva. Nela se observam, registram, analisam e correlacionam fatos e, ou, fenômenos sem manipulá-los; e exploratória, tema de interesse teórico-prático que apresenta mudanças nas transações e na governança adotada para coordená-las a partir da reestruturação do abastecimento de Frutas, Legumes e Verduras de uma das cinco maiores empresa de varejo no Brasil. A estrutura apresentada na Figura 3-1, abaixo, ilustra as etapas desenvolvidas na pesquisa empírica. A elaboração dos capítulos relacionados à descrição e análise do caso seguiu esta estrutura.



**Figura 3-1: Estrutura analítica do estudo de caso**

### 3.2.2 Etapas metodológicas propostas:

- i. Construção da Base Teórica - A fim de explicar as transações e a estrutura de governança observada entre produtores e a empresa supermercadista foram utilizadas teorias sobre Nova Economia Institucional (NEI), da Economia dos Custos de Transação (ECT) para o estudo das transações.
- ii. Para análise das vantagens e desvantagens da relação direta entre supermercados e produtores rurais foi feita uma revisão bibliográfica sobre o assunto.
- iii. Dados Primários para o levantamento de informações que permitiu caracterizar a estrutura de governança adotada nas transações entre o supermercado e os fornecedores de FLV e analisar as dimensões das transações entre a empresa e os produtores de verduras. Também para identificação das vantagens e desvantagens na transação, foram aplicados questionários apenas para os fornecedores de verduras, além da empresa supermercadista. Dados quantitativos e qualitativos foram obtidos mediante questionários e entrevistas presenciais.
  - Delimitação do espaço de análise – Segundo dados do IBGE, do total de verduras produzidas, 20% são provenientes do Estado de São Paulo. O Estado de São Paulo também concentra mais de 40% das vendas. A empresa de varejo deste estudo possuía, em 2010, cerca de 500 lojas distribuídas pelo Brasil. Dessas, 300 lojas concentram-se na região da Grande São Paulo e participam com aproximadamente 65% da receita total gerada pela categoria de FLV. Assim, optou-se por delimitar análise sobre as transações entre a empresa e os produtores que abastecem as lojas localizadas dentro destes limites. Outro fator determinante desta escolha foi o fato de que a reestruturação do abastecimento de FLV da empresa iniciou-se primeiramente nessa região, em 2001. Portanto, trata-se de um caso que apresenta uma estrutura de governança que já vem se consolidando há cerca de 10 anos.
  - Empresa de varejo - a empresa alvo deste estudo estava, em 2010, entre as cinco maiores empresas de supermercado do Brasil. Foram utilizados questionários semi-estruturados para entrevistas. As entrevistas foram feitas com os três gerentes de compras: frutas, legumes e verduras, com ênfase para a subcategoria de verduras, foco da análise das transações e das vantagens e desvantagens. O gerente do departamento de Garantia da Qualidade e o consultor técnico responsável pelo desenvolvimento dos fornecedores e pelas auditorias também foram entrevistados. O objetivo dessas entrevistas foi contextualizar as mudanças na estrutura de

governança e nas transações, além de identificar as vantagens e desvantagens do ponto de vista do supermercado.

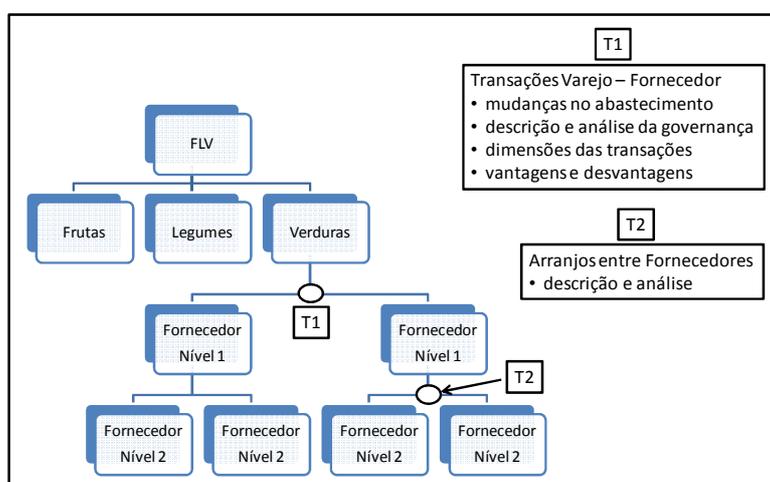
- Seleção dos Fornecedores (amostra de produtores rurais) – Para a identificação das vantagens e desvantagens e para análise das dimensões das transações foram entrevistados fornecedores de verduras situados no interior do Estado de São Paulo. A escolha das verduras ocorreu, principalmente, pelo fato de ser uma subcategoria abastecida por pequenos e médios fornecedores, na sua totalidade compostos por produtores rurais, os quais são mais fortemente impactados pelas exigências das empresas compradoras que detêm maior poder de barganha, caso do supermercado. Outro fator decisivo foi a identificação, durante o levantamento preliminar de informações na montagem do caso, de um processo de reorganização produtiva e formação de arranjos informais entre os fornecedores desta subcategoria, visando atender aos requisitos impostos para o abastecimento da empresa, como escala mínima, economias de escopo, custo e qualidade. Estes arranjos entre os produtores de verduras poderiam facilitar o acesso de pequenos produtores que se situam no entorno dos fornecedores de Nível 1 às transações com grandes empresas compradoras. Finalmente, o fato dos produtores de verduras se adequarem à dinâmica exigida pela empresa focal reforça a hipótese de que há vantagens e desvantagens na relação entre estes agentes, supondo-se haver uma sobreposição das vantagens sobre as desvantagens, o que justificaria a permanência dos fornecedores na relação e seus investimentos para atender às exigências da transação. Segundo levantamento preliminar, em 2010, as 300 lojas da Grande São Paulo foram abastecidas por 13 fornecedores de verduras ou hortaliças, aproximadamente 50 de legumes e 50 de frutas. Os fornecedores de verduras estão distribuídos pelo estado. Há, no entanto, uma concentração da produção de verduras em dois pólos no entorno da Grande São Paulo: Ibiúna e Mogi das Cruzes. Foram aplicados questionários semi estruturados junto aos fornecedores de verduras, tanto de caráter quantitativo, abordando área de cultivo, renda gerada com a produção, canais de comercialização adotados, dentre outras; quanto qualitativo, focando a percepção que os fornecedores têm das vantagens e desvantagens da relação. Foi selecionada uma amostra intencional de seis dos treze fornecedores Nível 1, os quais possuíam um histórico de transações que permitiu contextualizar o ambiente no qual se desenvolvem as transações com a empresa supermercadista. Todos são produtores se encontravam no Nível 1 da relação com

a empresa. Cada um dos seis entrevistados possui seus próprios parceiros, outros produtores que os abastecem e participam das transações com a empresa focal de forma indireta, estando no Nível 2 da relação. Estes fornecedores Nível 2 não foram entrevistados por não transacionarem diretamente com a empresa. Além disso, o mapeamento destes agentes ainda depende da implantação do rastreamento até este nível da cadeia. Até o momento da pesquisa, o sistema de rastreamento só permitia coleta de informações até o Nível 1 de fornecedores.

- iv. Análise dos Dados - inicialmente, foi feita uma breve descrição dos agentes. Em seguida, foram descritas as mudanças no modelo de abastecimento, iniciadas em 2001, e das quais decorreram as mudanças nas dimensões das transações, na governança e no relacionamento entre a empresa e seus fornecedores. As transações foram analisadas considerando-se a seus atributos (especificidade de ativos, frequência e incerteza). Na sequência, foi feita a caracterização da estrutura de governança, tendo como referência proposta de Ménard (2004), quanto às formas híbridas. Para análise da governança foram também analisados o contrato comercial de fornecimento e os elementos complementares, adotados para detalhá-lo e monitorá-lo. Foram também identificadas e analisadas as vantagens e desvantagens para os agentes quanto à transação.

### 3.2.3 Aplicação de Questionários

A pesquisa seguiu a lógica do esquema apresentado na Figura 3-2. Os elementos relacionados à coordenação e às transações foram analisados de acordo com a relação a que se referem. O questionário com as questões aplicadas consta no Anexo.



**Figura 3-2: Esquema de análise das transações e da coordenação**

As transações entre o varejo e seus fornecedores foram denominadas T1. O relacionamento entre fornecedores foi denominado T2, com transações que ocorrem dentro dos arranjos formados.

#### **4 Análise da estrutura de governança implantada pela empresa supermercadista nas transações das Frutas, Legumes e Verduras**

As seções que se seguem objetivam apresentar a governança implantada por uma empresa de varejo de grande porte, posicionada entre as cinco maiores empresas do setor supermercadista no Brasil, segundo ranking da Associação Brasileira de Supermercados, no caminho da aproximação com produtores rurais, visando maior controle sobre os processos produtivos e maior garantia do abastecimento. Para isto, são descritas as mudanças no modelo de abastecimento, a implantação de sistemas de controle de desempenho para os fornecedores, as dimensões das transações, o contrato comercial que formaliza as transações e estabelece as condições de fornecimento, a reorganização dos produtores rurais em novos arranjos, e as vantagens e desvantagens para os agentes em se inserirem nessa nova governança.

##### **4.1 As mudanças no modelo de abastecimento da empresa supermercadista**

Dados de 2008 mostram que o consumo per capita de FLVs no Brasil estava em torno de 40 Kg/ano, contrapondo o consumo per capita dos Estados Unidos que alcançava patamares próximos a 143 Kg/ano. Somente 44% da população urbana brasileira consomem frutas e apenas 58% consomem vegetais. Cabe ressaltar que cerca de 70% do total demandado de FLV se concentrava em três grandes regiões metropolitanas brasileiras: SP, RJ e BH.<sup>16</sup>

Há cerca de vinte anos os produtos de FLV representavam de 2% a 3% da receita das lojas supermercadistas. Desde então, as empresas vêm ampliando o *mix* de produtos e oferecendo facilidades como segurança, praticidade, qualidade, preço, limpeza, estacionamento e opções de pagamento. Como resultado, as vendas de FLVs cresceram muito e hoje representam entre 8% e 12% do seu faturamento. Pesquisa realizada pela Latin Panel para a Associação Paulista de Supermercados – APAS - mostra que 40% dos consumidores brasileiros preferem comprar FLVs nos supermercados. A pesquisa também mostrou que 50% dos domicílios consomem frutas, legumes e verduras todos os dias. Outro dado interessante é que os consumidores que entram no supermercado para comprar FLVs acabam gastando mais 20% com outros produtos. As perdas de FLVs nas lojas também são altas, cerca de 6% de tudo recebem dos fornecedores acabam não sendo vendidas. Ao longo da cadeia produtiva (do produtor ao consumidor final) estas perdas podem chegar a 30%.<sup>17</sup>

A categoria de FLVs nas lojas tem, em termos gerais, a função de categoria-destino, ou seja, gerar atratividade e garantir o fluxo constante de clientes. Por isso, vem sendo alvo de

---

<sup>16</sup> Para mais informações, ver [www.newtrade.com.br](http://www.newtrade.com.br).

<sup>17</sup> Para mais informações, ver [www.portalapas.org.br/imagens/imprensa\\_06/11-julho-press-kit-FLV-e-FCN-2006.doc](http://www.portalapas.org.br/imagens/imprensa_06/11-julho-press-kit-FLV-e-FCN-2006.doc)

programas constantes de melhoria no abastecimento e na qualidade dos produtos. Ela é um importante atrativo para consumidores por seu apelo à saudabilidade, tendência indicada pelo estudo do Ministério da Integração Nacional, em 2002. No estudo do Ministério, 40% dos consumidores de FLVS o faziam na busca por uma vida mais saudável, por meio de uma alimentação mais natural e baseada no consumo de produtos frescos.

O desafio de garantir o abastecimento das gôndolas é um problema histórico enfrentado por grandes supermercados. Problemas de qualidade, variedade e constância na disponibilidade dos produtos assombram a quase totalidade das empresas do setor, as quais se deparam como índices elevados de ruptura no ponto de venda. Além da insatisfação gerada junto aos consumidores finais, há o impacto negativo pela própria perda da venda.

Garantir o abastecimento envolve um controle efetivo sobre diferentes processos e agentes, desde a produção até o consumidor final. No entanto, sua gestão e a adoção de ferramentas de controle podem esbarrar na própria estrutura operacional envolvida na compra, recebimento e expedição dos produtos, comprometendo a eficiência, especialmente quando envolve múltiplas transações e grandes quantidades. Este contexto está presente na empresa deste estudo.

Antes de se iniciarem as mudanças na forma de abastecimento, o cenário era problemático em termos de gestão. As informações sobre problemas nas variáveis apontadas acima partiam das lojas diretamente para os fornecedores, sem participação da área comercial, e as negociações eram feitas entre os dois primeiros agentes sem que a administração central tivesse conhecimento das decisões tomadas. A Entrada Direta dava ao Departamento Comercial pouco controle sobre indicadores de abastecimento, como qualidade, quantidade entregue, horário de entrega, etc. Em geral, as lojas precisavam entrar em contato com este Departamento ou mesmo com o Departamento de Garantia de Qualidade para avisá-lo sobre eventuais problemas.

Havia um oportunismo latente na relação entre fornecedores e os encarregados de FLVs das lojas. Primeiro, porque oferecia condições para que se estabelecessem transações comerciais entre o fornecedor e a loja, comprometendo o poder de atuação dos compradores e submetendo os agentes à influência de diferentes pesos e medidas nas negociações, dada a descentralização da função. Ressarcimentos por parte dos fornecedores, referentes aos desvios de qualidade ou volume, eram negociados e pagos diretamente nas lojas, via cheque ou dinheiro, ficando ao cargo do funcionário da loja comunicar este pagamento. A ausência de transparência nas transações permeava as relações entre fornecedores e lojas. Como segundo

fator, a avaliação da qualidade ficava a cargo dos funcionários de FLV das lojas, trazendo os riscos decorrentes de se delegar esta função às pessoas pouca qualificadas para avaliações objetivas e embasadas em critérios técnicos. Finalmente, não havia controle sobre a variedade e quantidade entregue nas lojas.

Embora o modelo de abastecimento pela entrada direta (ED) ofereça algumas vantagens, como permitir mais de uma entrega no mesmo dia, os chamados reforços dos pedidos, as dificuldades de controle geradas por esse tipo de abastecimento fizeram com que a empresa implantasse mudanças que melhorassem a gestão sobre o que estava sendo entregue em suas lojas e, conseqüentemente, sobre o que ela própria oferecia aos seus consumidores. Para este fim, desenvolveu um programa de melhoria do abastecimento de FLV.

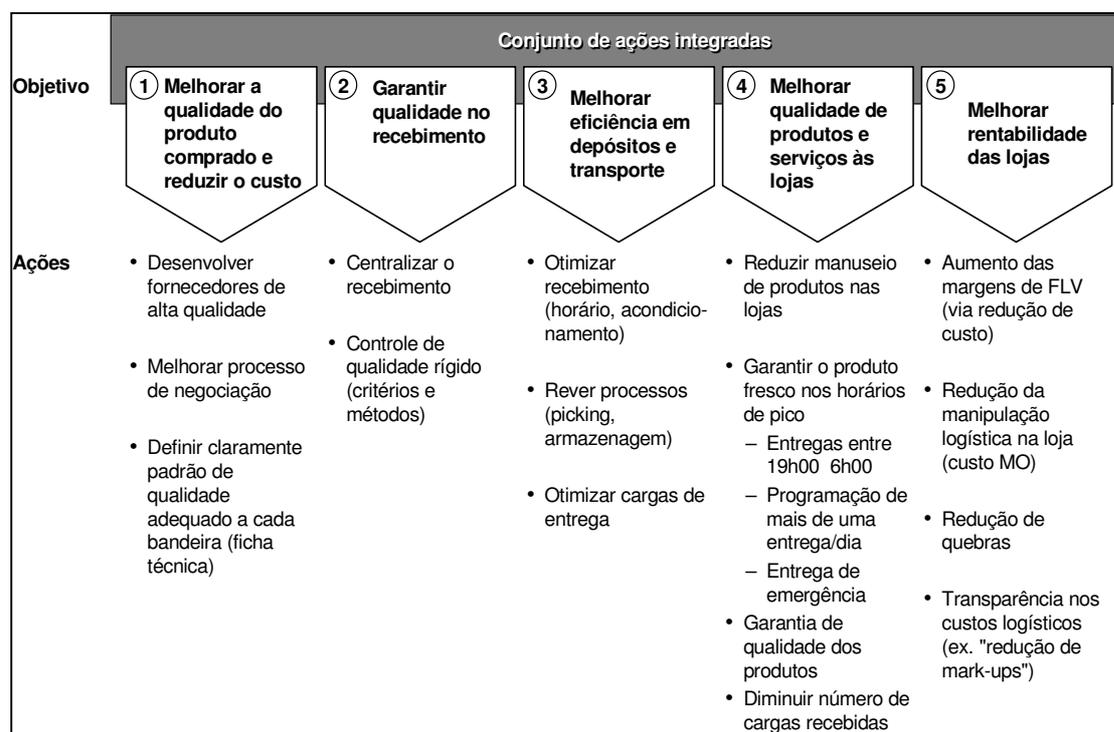
A equipe responsável pelo Programa tinha como líder o diretor de compras de perecíveis, sendo composta por outros três membros, também da área comercial. Como apoio foram usados os serviços de uma consultoria externa especializada em gestão estratégica, a qual destinou um de seus gerentes para trabalhar integralmente no projeto. Embora a equipe principal fosse composta apenas pelo Departamento de Compras e pelo consultor, um grupo de suporte foi formado, contendo integrantes de todas as áreas envolvidas no abastecimento, como logística, informática, qualidade e gestão de categorias.

No diagnóstico inicial, a equipe detectou que o problema do desabastecimento era gerado, principalmente, pela falta de controle sobre os processos envolvidos, a qual derivava da própria forma como o processo estava organizado. Em primeiro lugar, toda a linha de produtos de FLV era entregue nas lojas diretamente pelo fornecedor. Essa entrada direta (ED) dava ao Departamento Comercial pouco controle sobre o abastecimento. Em geral, as lojas precisavam entrar em contato com esse departamento para avisá-lo da não-entrega do produto, e o comprador partia, então, para uma busca de outros fornecedores. Em segundo lugar, havia a falta de padronização na qualidade dos produtos entregues. Assim, agravando o fato de não existir um controle efetivo sobre a qualidade, havia grande diferença no que era ofertado aos clientes em diferentes lojas.

O problema-chave da entrada direta, conforme dados levantados pela equipe do Programa, estava também no número de irregularidades envolvendo FLV, ocorridas no sistema de entrada direta. As dificuldades de se controlar o abastecimento por meio da ED decorriam, em parte, do fato de a avaliação da qualidade e controle das quantidades entregues serem feitos nas lojas, de forma descentralizada, encerrando dois agravantes. Primeiramente, os encarregados pelo FLV da loja negociavam com os fornecedores a troca das mercadorias irregulares, mascarando possíveis ineficiências na operação da loja, pois permitia que

prejuízos com produtos originados por erro de pedido ou excesso de estoques fossem repassados aos fornecedores. Em segundo lugar, porque tais prejuízos retornavam na forma de aumento dos custos no momento da negociação com os fornecedores, voltando ao produto e, conseqüentemente, ao consumidor final.

A **Figura 4-1** traz um esquema do diagnóstico inicial das operações de FLV, explicitando o direcionamento que foi dado ao programa de melhoria da categoria de FLV. Foram definidos cinco objetivos e um conjunto de ações integradas. A idéia era garantir o abastecimento por meio de uma maior eficiência dos processos, incrementando o nível de serviço aos clientes (loja e consumidores finais) e aumentando a rentabilidade do negócio.



**Figura 4-1: Abrangência das ações voltadas à melhoria do abastecimento de FLV**  
**Fonte: Bonfim (2003)**

Essa melhoria previa, como ilustrado na **Figura 4-1**, uma revisão dos processos logísticos, operacionais (chão de loja) e de gestão dos fornecedores. Os objetivos 1 (qualidade na origem) e 2 (melhorar a qualidade do recebimento) seriam de responsabilidade direta da área comercial, o 3 (eficiência operacional do CD e transporte) seria atribuição da área logística, já o 4 (qualidade do produto e serviço nas lojas) e 5 (incrementar rentabilidade) seria da gestão de categorias. Este último é influenciado pelos anteriores e corresponde ao objetivo corporativo do Programa, por meio do melhor abastecimento.

Para o atendimento do conjunto de ações integradas apresentadas na **Figura 4-1**, aqui entendidas como desdobramento de objetivos do programa de melhoria do abastecimento, foi estabelecido um plano de ação abrangendo cada etapa do abastecimento e as respectivas áreas envolvidas (**Figura 4-2**). Nota-se que, como atribuição direta do Departamento de Compras encontrava-se o desenvolvimento da base de fornecedores e a centralização do recebimento de legumes e frutas em um Centro de Distribuição próprio. A área logística respondeu pela adequação dos horários de entrega, distribuindo os horários entre os fornecedores por meio de agendamentos pré-determinados, permitindo a adequação das equipes para o recebimento e a expedição dos produtos.

	Compras	GQ	Log.	Operações
<b>Gestão de fornecedores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>De desenvolvimento de fichas técnicas de produtos e scorecard do fornecedor</li> <li>Sistema de avaliação do abastecimento</li> <li>Compra direta dos produtores</li> </ul>	x	x		x
	x	x	x	
	x	x	x	
<b>Logística de abastecimento do CD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recebimento dos produtos já nos contentores adequados à sua exposição na área de vendas</li> <li>Centralização do recebimento dos produtos</li> <li>Garantia de qualidade e pontualidade na chegada de mercadorias ao CD de Polvilho</li> </ul>	x		x	x
	x	x		
<b>Operação do CD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementação do "pick to zero" no CD para contentores</li> <li>Implementação de um fluxo contínuo de trabalho no CD</li> <li>Melhoria da utilização média dos veículos de entrega</li> </ul>			x	
			x	
			x	
<b>Distribuição para as lojas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Controle de contentores</li> <li>Redesenho da programação de entregas do CD para as lojas</li> </ul>	x	x	x	
			x	x

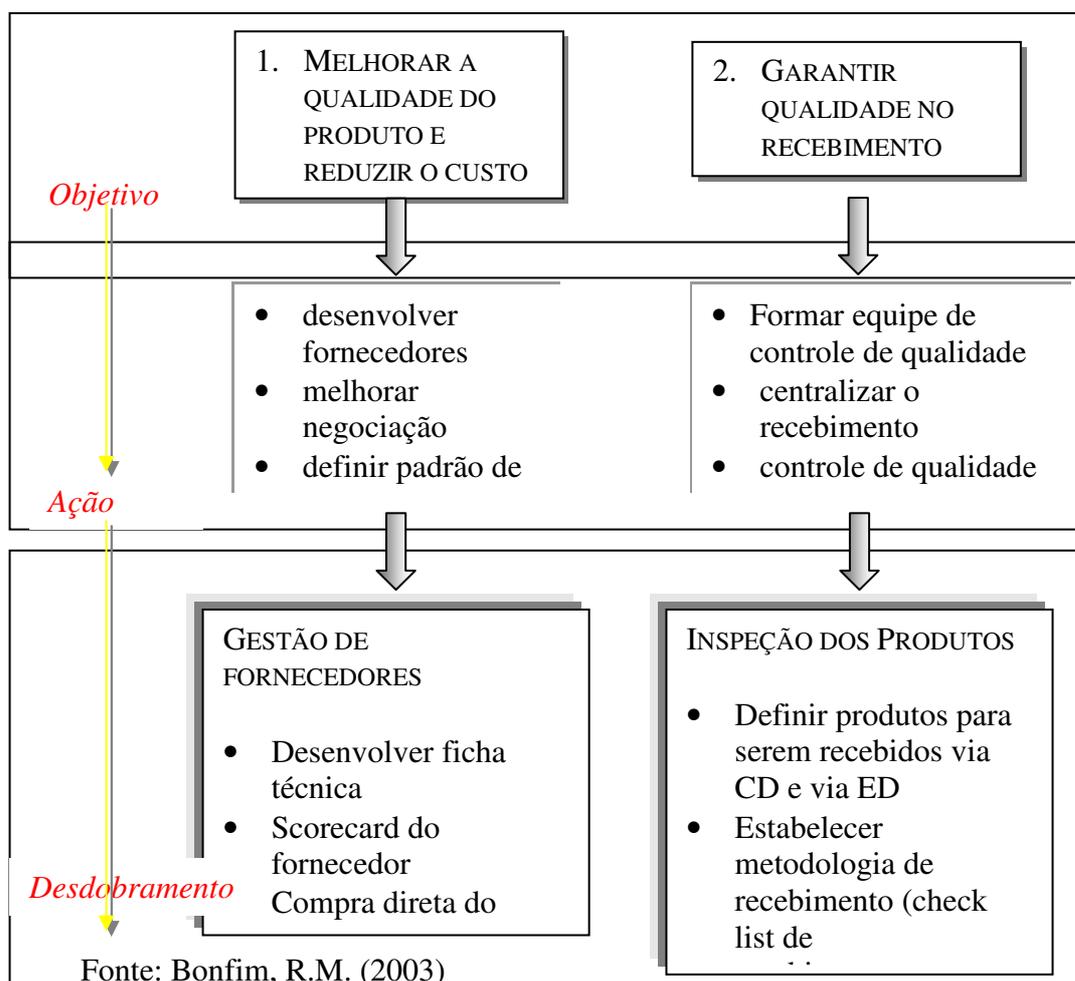
**Figura 4-2: Plano de ação para melhoria do abastecimento**

Fonte: Bonfim (2003)

O detalhamento das ações relacionadas à gestão do abastecimento é apresentado na **Figura 4-3**. Os itens “gestão de fornecedores” e “logística e abastecimento do CD” da **Figura 4-1** são desdobrados na melhoria da qualidade do produto e garantia do recebimento, com as tarefas que seriam executadas.

Inicialmente, os problemas gerados pela entrada direta levaram a área comercial a optar pela centralização no recebimento de FLV. Assim, era esperado um maior controle sobre a quantidade enviada às lojas e, conseqüentemente, uma melhor visão sobre o abastecimento. Além disso, esse setor passaria a gerenciar, de forma mais efetiva, a base de fornecimento. Um sistema de controle de qualidade centralizado, avaliando toda a carga enviada para as lojas, seria desenvolvido e tomaria sua ficha técnica como padrão de referência. Dessa forma, um padrão precisava ser estabelecido.

A melhoria do processo de abastecimento começou no início da cadeia, à montante. Até 2001, todas as entregas de frutas, legumes e verduras dos fornecedores por meio da Entrada Direta, dificuldades que levaram a empresa a optar pela centralização do recebimento das frutas e dos legumes, mantendo a entrada direta apenas para as verduras, ou hortaliças de folhas. Com esta mudança, esperava-se um maior controle sobre o abastecimento, pela passagem de grande parte dos produtos pelo Centro de Distribuição e, conseqüentemente, pelos crivos logísticos (volume entregue) e da qualidade (inspeção dos produtos na plataforma).



**Figura 4-3: Desdobramento das ações adotadas para o desenvolvimento dos fornecedores e melhoria do abastecimento.**

**Fonte: Bonfim (2003)**

Para possibilitar a gestão da base de fornecedores, algumas mudanças foram implementadas. Primeiro, os produtos centralizados passariam a ser inspecionados, tendo fichas técnicas como padrões de referência. O programa previu, então, o desenvolvimento

destas fichas. Processos precisaram ser desenvolvidos para incorporar a inspeção de produtos no recebimento pelo CD.

O desempenho dos fornecedores também foi considerado fator-chave. Assim, o segundo alicerce implantado no programa de melhoria foi um sistema de avaliação dos fornecedores, com indicadores voltados ao monitoramento do abastecimento e da qualidade dos produtos. A área logística trabalhou estabelecendo procedimentos operacionais do CD no envio das frutas e legumes para as lojas. Esse trabalho embasou-se, principalmente, nos cuidados com a manipulação dos produtos, pela busca de eficiência no atendimento aos pedidos das lojas e no aproveitamento da capacidade dos caminhões, como adequação das cargas e roteirização. O Departamento de Gestão de Categorias, responsável pela gestão de vendas e operações de loja, concentrou esforços na redução da manipulação dos produtos e na capacitação da equipe de loja, dando ênfase aos procedimentos operacionais que seriam adotados na organização das gôndolas, reposição dos produtos, gestão de estoques e atendimento aos clientes.

A centralização dos produtos da linha de FLV no recebimento ocorreu em 2001, com a entrega de parte produtos passando a ser feita no centro de distribuição da empresa e não mais diretamente nas lojas. A redistribuição para as lojas passou a ser feita em parte por uma frota de caminhões próprios e em parte por empresas terceirizadas.

Os legumes, os ovos e as frutas foram totalmente centralizados, mantendo a entrada direta para hortaliças<sup>18</sup> de folha em geral, neste estudo tratadas como verduras, como as alfaces, e produtos refrigerados, como as saladas pré-processadas e embaladas, prontas para o consumo, pois o centro de distribuição não dispunha da estrutura necessária para manter a cadeia do frio e garantir a qualidade desses produtos, como câmaras frigoríficas. Esta divisão em produtos centralizados (CD) e produtos de entrada direta (ED) se mantém atualmente.

O cronograma de centralização foi elaborado de forma conjunta, com participação da área Comercial, Logística e Garantia da Qualidade Dessa forma, as *commodities*<sup>19</sup> foram os primeiros produtos a migrarem para o CD. O início da centralização ocorreu em maio de 2001, terminando em fevereiro de 2002, de forma gradativa para permitir a adaptação das áreas envolvidas.

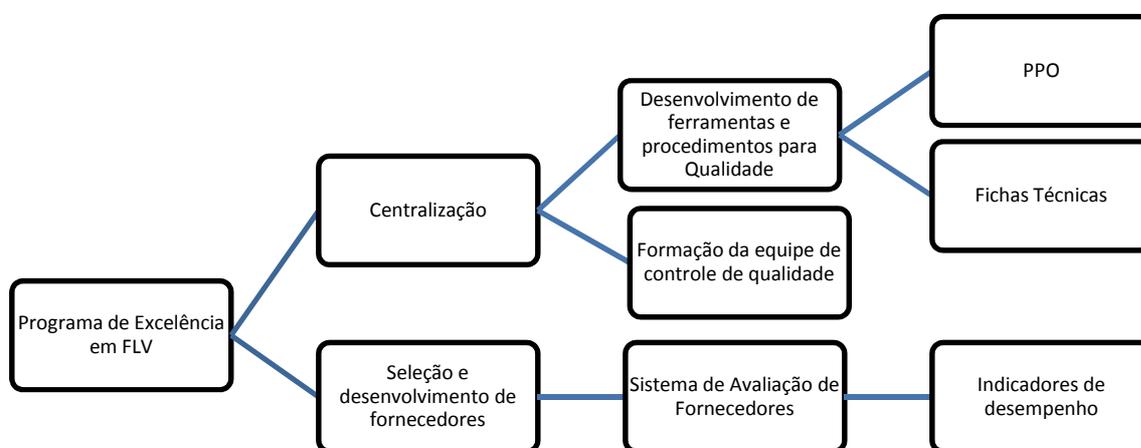
---

<sup>18</sup> O IBGE classifica as hortaliças folhosas como acelga, agrião, alface, cheiro verde, couve, couve flor, repolho e outras. Muitos legumes são, na verdade, classificadas como hortaliças de fruto, como abóbora, abobrinha, azeitona, berinjela, tomate, cebola, pepino e outros.

<sup>19</sup> Dentro do FLV, as linhas de produtos *commodities* seriam os comercializados em grande quantidade, como limão, laranjas, mamão, batatas, tomates, cebolas e alhos.

Os ganhos com o processo de centralização resultaram, num primeiro momento, na implantação de controles mais efetivos sobre o abastecimento. As informações geradas tornando-se planos de ação para qualificação de seus fornecedores. Entretanto, também ocorreram ganhos financeiros, decorrentes de controles mais eficientes do que no modelo de abastecimento por entrada direta, e também pela migração de grande parte das transações com atacadistas para transações diretas com o produtor rural, reduzindo a participação daqueles agentes no abastecimento da empresa.

A segunda etapa tratou da gestão da base de fornecimento. Uma gestão pouco estruturada quanto a procedimentos e equipe, como uma atuação bastante restrita respondia pelo desenvolvimento de fornecedores, limitando-se a acompanhar o desempenho do abastecimento pelos relatos das lojas, sem conseguir tratar do grande número de informações captadas a partir destes relatos. Da parte da área comercial, o foco no custo do produto e o desconhecimento sobre a produção tornavam a relação com fornecedores pouco abrangente quanto às ações de seleção e qualificação, e com poucas trocas de informações. Dificuldades decorrentes da forma como o abastecimento estava estruturado, através da entrada direta.

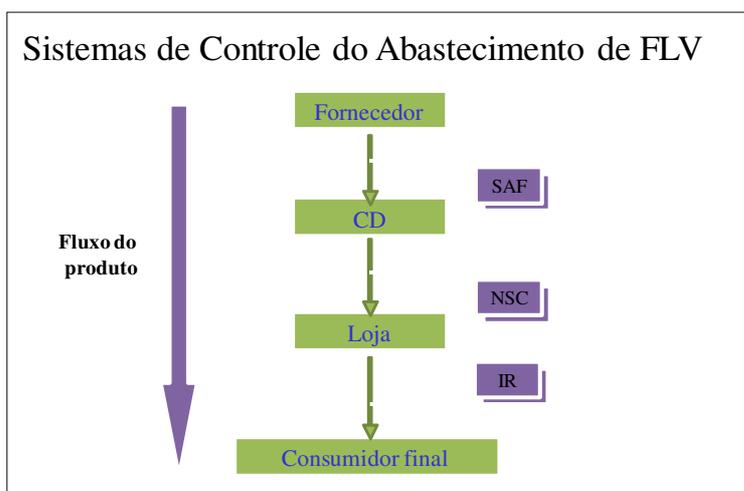


**Figura 4-4:** Esquema do Programa de Melhoria no Abastecimento das FLVs (Programa de Excelência)

A empresa desenvolveu o que seria o padrão nacional de qualidade do produto, a Ficha Técnica de FLV. O desdobramento do Programa é mostrado na **Figura 4-4**. As primeiras etapas previam a centralização e a seleção e desenvolvimento de fornecedores. Da centralização, o programa estabeleceu o desenvolvimento de ferramentas de controle da

qualidade dos produtos e a formação de uma equipe técnica capacitada para isso. Em paralelo, elaborou fichas técnicas com o padrão e procedimentos e padrões operacionais. Na outra frente de trabalho e atrelados ao sistema de gestão da base de fornecimento, foi implantado um sistema de avaliação de fornecedor partir de indicadores de desempenho. A avaliação dos fornecedores é detalhada posteriormente, dada sua importância para compreensão das exigências do mercado sobre qualidade dos produtos, da empresa compradora quanto à eficiência dos processos produtivos dos fornecedores e a reorganização que derivou destas exigências.

A melhor gestão do abastecimento pretendida, com as mudanças descritas, dependia do acompanhamento de diferentes processos, conforme representado na **Figura 4-5**. Primeiro, a quantidade entregue no CD seria medida e comparada com a solicitada aos fornecedores, configurando-se como um indicador logístico, integrando o Sistema de Avaliação do Fornecedor (SAF). Numa avaliação simultânea, essa quantidade seria comparada à solicitada pelas lojas. Esse índice corresponderia ao indicador de desempenho do nível de serviço comercial para com as lojas (NSC). Esse índice corresponderia ao indicador de desempenho do nível de serviço comercial para com as lojas (NSC). Esse índice corresponderia ao indicador de desempenho do nível de serviço comercial para com as lojas (NSC).



**Figura 4-5: Sistemas implantados para controle do abastecimento a partir da reestruturação da cadeia de abastecimento em 2001.**

**Fonte: Bonfim (2003)**

Complementando o monitoramento, a disponibilidade de alguns itens nas gôndolas seria avaliada diariamente, gerando um índice de ruptura (IR). Assim, verificariam a falta dos produtos, na percepção dos consumidores finais.

Na seção seguinte a Ficha Técnica é apresentada, pois foi a ferramenta utilizada pela empresa para comunicar aos fornecedores o padrão de qualidade esperado para os produtos e

pelo qual os fornecedores passaram a ser avaliados, sendo um dos indicadores do sistema de avaliação dos fornecedores, descrito na sequência.

#### **4.2 Fichas Técnicas das Frutas, Legumes e Verduras (FLVs)**

A inexistência de um padrão de qualidade para as frutas, legumes e verduras era um forte obstáculo à construção do sistema de avaliação dos fornecedores. A indefinição dos padrões permitia ao fornecedor entregar produtos bastante heterogêneos. O segundo ponto importante referia-se às questões comerciais. A falta de uma linguagem comum entre os agentes envolvidos no abastecimento dava margem à subjetividade na avaliação do produto. Dessa forma, uma mercadoria de padrão excelente para a área comercial poderia ser rejeitada pelo Departamento de Controle de Qualidade. Assim, um dos ganhos com a adoção da ficha técnica foi a linguagem comum entre os agentes e a redução da subjetividade na avaliação da qualidade do produto. .

O desenvolvimento das fichas técnicas caminhou em paralelo com a centralização do recebimento dos hortifrutigranjeiros. Assim, cada produto que migrou da entrada direta para a centralizada passou a ser inspecionada em função dos parâmetros estabelecidos na ficha técnica, por uma equipe de técnicos da qualidade, que foi treinada para isso. À montante da cadeia, os fornecedores receberam a ficha, assinando um termo de compromisso de atender à qualidade desejada. Posteriormente, os fornecedores receberam novas versões da ficha, de forma eletrônica, sem haver, no entanto, a assinatura de qualquer termo de concordância. O compromisso para com o padrão também não consta nas cláusulas do contrato firmado entre o fornecedor e a empresa, tema que será tratado adiante na subseção sobre o contrato. A jusante, as lojas recebem material informativo e são atualizados nos padrões da ficha, além de treinamento sobre exposição e manipulação das FLVs.

Como parece ser característico dos produtos perecíveis, há uma grande dificuldade do varejo em encontrar referências adequadas para estabelecer seus padrões de qualidade. Assim, o novo modelo desenvolvido acabou sendo adotado pelos fornecedores para abastecer seus outros clientes, alterando gradativamente as características do que era ofertado aos próprios concorrentes.

#### **4.3 Mudanças no Controle de Desempenho dos Fornecedores**

Os indicadores de desempenho constituíram-se em instrumentos de monitoramento adotados pelo supermercado para avaliação do desempenho dos fornecedores. Eles

complementam as ferramentas de controle adotadas comercialmente, como os contratos. Dentro das estruturas de governança, o monitoramento do desempenho tem espaço de destaque por permitir que se avalie a situação presente em relação ao objetivo esperado, colaborando na coordenação das ações corretivas. Este instrumento colabora na governança das transações por complementar os acordos contratuais formais e os arranjos informais estabelecidos entre as partes, especialmente pela incompletude inerente aos contratos.

O Sistema de Avaliação de Desempenho foi elaborado com a proposta de ser um *scorecard* do fornecedor. Para compor o SAF, a empresa escolheu indicadores passíveis de mensuração, dentro de sua capacidade em termos de processos e informatização e que tivessem impacto no abastecimento.

Mediante a utilização desses critérios, foram selecionados cinco indicadores para comporem o SAF: (1) Qualidade, (2) Quantidade entregue, (3) Confiabilidade da entrega na data definida, (4) Pontualidade da entrega no horário agendado, e (5) Equipamento (contentor) adequado para o transporte dos produtos.

A escolha desses indicadores, como dito anteriormente, visava à melhoria do índice de abastecimento e, conseqüentemente, do nível de serviço oferecido às lojas. Para a empresa, tanto questões de qualidade do produto quanto logísticas afetariam esse nível de serviço. A falta de qualidade de FLV entregue pelo fornecedor, percebida pelo desacordo com o padrão da ficha técnica, levava a empresa a realizar compras emergenciais ou mesmo suportar as conseqüências da falta de produtos em algumas lojas. Essa falta seria gerada pela insuficiência da quantidade restante, após a recusa do recebimento do produto por não estar de acordo com o padrão. A diferença entre a quantidade entregue e a quantidade do pedido original, bem como a não-entrega do pedido (avaliado pelo indicador da confiabilidade), também levaria à compra emergencial ou ao desabastecimento de algumas lojas.

Os três primeiros indicadores foram considerados os mais importantes pela empresa, tendo recebido maior peso na avaliação. Quanto aos dois outros indicadores, eles receberam peso menor. Pontualidade na entrega e uso de equipamentos adequados para o transporte foram considerados indicadores de competência logística do fornecedor, tendo impacto na eficiência operacional do CD e nas entregas para as lojas.

O Quadro 5 ilustra o conjunto de indicadores de desempenho sob os quais os fornecedores passaram a ser avaliados, a partir da centralização. A empresa desenvolveu um sistema específico para entrada dos dados e geração de relatórios, o que não havia até então. O 1º indicador, de Qualidade, relacionava-se com a inspeção dos produtos por parte da equipe

de controle de qualidade. Os outros quatro indicadores eram de responsabilidade da área logística.

1. Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspeção dos produtos no recebimento, tendo a Ficha Técnica como padrão de comparação</li> </ul>
2. Quantidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compara a quantidade entregue pelo fornecedor com a quantidade pedida</li> </ul>
3. Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ele está relacionado com a entrega na data correta, e deve estar de acordo com o agendamento feito pela área logística</li> </ul>
4. Pontualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ele está relacionado com a entrega dos produtos na hora definida pelo agendamento, feito pela área logística</li> </ul>
5. Equipamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciona-se com a entrega nas caixas adequadas (contentores), como caixa para 8 kg, 20kg, etc.</li> </ul>

#### **Quadro 4-1: Indicadores de desempenho que compunham o Sistema de Avaliação do Fornecedor**

**Fonte: Bonfim (2003)**

Os indicadores descritos no **Quadro 4-1** permitiram que a área comercial, logística e controle de qualidade atuassem em planos de ação que corrigissem os desvios encontrados entre os resultados obtidos por meio dos indicadores e as metas estabelecidas. A pontuação pela avaliação dos contentores, por exemplo, foi eliminada posteriormente do SAF, embora continuassem a monitorar este indicador, pois a entrega em caixas inadequadas foi aceita somente durante o período de transição. A partir da padronização, as cargas em contentores inadequados passaram a ser recusadas e devolvidas ao fornecedor.

A abrangência dos indicadores de desempenho sob os quais os fornecedores se viam submetidos cresceu para alinhar as características dos produtos às tendências do mercado consumidor e à legislação que permeava a produção e a comercialização das FLVs. Assim, a partir de 2003, a empresa incorporou o monitoramento de resíduos de defensivos agrícolas, ou agrotóxicos, nas Frutas e Legumes, e também a análise microbiológica nas Verduras, com a intenção de oferecer aos consumidores produtos que atendessem à legislação da ANVISA. Para isso, contrataram laboratórios privados para a coleta e a análise dos produtos, tanto no CD (frutas e legumes) quanto nas lojas (verduras). A partir das análises, os resultados apresentados começaram a ser consolidados e analisados para alimentarem os planos de ação do controle de qualidade, especialmente na orientação ao produtor. Os custos destas análises ficaram a cargo do supermercado.

Neste período, a empresa contratou um engenheiro agrônomo para atuar como consultor na qualificação dos produtores, num trabalho de campo. A idéia era aplicar auditorias na produção e desenhar planos de ação de direcionassem os investimentos e os programas de melhoria para atender aos parâmetros estabelecidos pela empresa. O Quadro 6 ilustra a adequação dos indicadores de desempenho para monitoramento e desenvolvimento dos fornecedores.



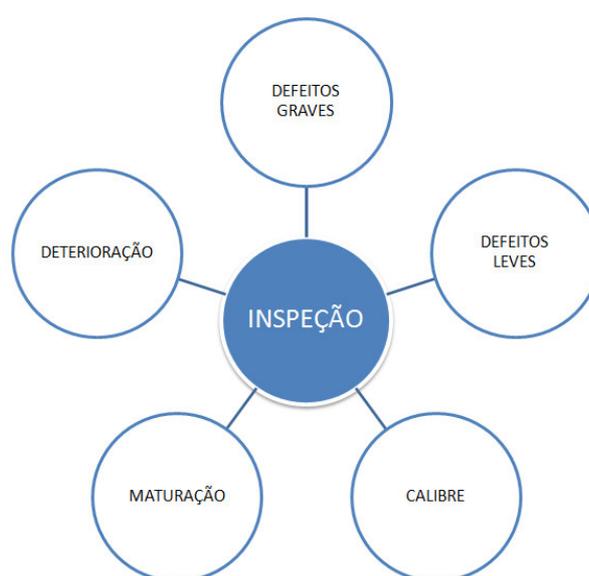
#### Quadro 4-2: Indicadores de desempenho para fornecedores

O **Quadro 4-2** traz o conjunto de indicadores de desempenho adotados no controle de desempenho dos fornecedores, a partir da adoção de um sistema de informações específico para captar dados de entrada, a partir da alimentação colaborativa por parte dos agentes envolvidos, e gerar relatórios e planos de ação. Os indicadores de 1 a 5 tratam do sistema geral de avaliação dos fornecedores (SAF) e são de responsabilidade das equipes internas da empresa, mais especificamente garantia da qualidade e logística. O 6º e o 7º indicadores lidam com a segurança do alimento (SA). Finalmente, o último indicador corresponde à nota das auditorias de campo e *packing house*, relacionando-se com o desenvolvimento dos fornecedores (DF) por englobar também as orientações técnicas e dos planos de ação.

A Inspeção dos produtos no recebimento permite estabelecer a nota de avaliação do primeiro indicador (Qualidade), a partir da comparação dos parâmetros de qualidade encontrados nos produtos em relação ao padrão estabelecido pela Ficha Técnica. **A Figura**

**4-6** desdobra os indicadores da inspeção, apresentando os parâmetros de avaliação que são aplicados em todas as entregas no CD:

- **Defeitos Graves:** são aqueles que comprometem a comercialização dos produtos, principalmente por alterar a qualidade percebida pelo consumidor no que se referia aos seus aspectos visuais. São também defeitos que evoluem com o tempo, comprometendo a vida comercial dos produtos e afetando diretamente a especificidade temporal. Como exemplos destes defeitos, podem-se citar a presença de pragas, danos profundos (perfurações) decorrentes da colheita ou transporte inadequados, presença de mofo, etc.



**Figura 4-6: Parâmetros de qualidade que compõem o indicador “inspeção”**

- **Deterioração:** são os defeitos identificados pela presença de partes com podridão, evoluindo a partir de cortes profundos, amassamento, mofo, dentre outros defeitos graves, que evoluem com o tempo, e comprometem fortemente a vida do produto e a qualidade percebida pelo consumidor, no que se referia aos seus aspectos visuais, afetando também a especificidade temporal. Os elevados volumes de compra são a justificativa da empresa para aceitar percentuais de tolerância quanto à presença de pontos de deterioração.
- **Defeitos Graves:** são os defeitos que comprometem fortemente a vida comercial do produto por evoluírem rapidamente. São cortes profundos, amassamento de uma extensa área, mofo avançado, pragas e doenças. Para produtos que são comercializados como marcas próprias ou exclusivas do supermercado, estes defeitos, junto à Deterioração, comprometem a qualidade percebida pelo consumidor quanto

aos seus aspectos visuais, e afetam não somente sua especificidade temporal, mas também a de marca.

- **Defeitos Leves:** são aqueles defeitos que não evoluem com o tempo, não comprometendo sua vida útil comercial e pouco afetando a especificidade temporal. Entretanto, eles também alteram a qualidade percebida pelo consumidor quanto aos seus aspectos visuais, principalmente no caso de manchas, o que pode ser decisivo sobre sua decisão de compra. Como exemplos destes defeitos, podem-se citar a presença de danos superficiais leves (pequenos amassados ou furos), perfurações decorrentes da colheita ou transporte inadequados, presença de manchas, cicatrizes, etc.
- **Maturação:** mede quão maduro está o produto. Este indicador também compromete a vida útil comercial e afeta diretamente a especificidade temporal. Eles também influenciam a decisão de compra do consumidor, que pode querer optar por produtos que estejam maduros a ponto de serem consumidos imediatamente, ou outros que estejam aptos nos próximos dias. Como a empresa alega que quer oferecer ao consumidor diferentes opções de maturação, este indicador visa permitir esta gestão. Para os produtores, as exigências quanto à maturação dos produtos coloca diferentes desafios: primeiro, uma programação da produção que garanta a disponibilidade de produtos com diferentes graus de maturação, dentro dos volumes solicitados e, em segundo lugar, estrutura física que permita a separação, a identificação adequada ou mesmo a finalização da maturação (como câmaras climatizadas) destes produtos dentro dos padrões especificados na Ficha Técnica.
- **Calibre:** refere-se ao diâmetro do produto, o que vai permitir classificá-lo de acordo com este atributo e, conseqüentemente, definir o preço de negociação específico. Alguns produtos já possuem esta identificação de calibre legitimada pelo mercado externo e interno, como pequeno, médio, grande e extra; enquanto outras referências utilizam diferentes denominações para classificá-lo: Cat 1 (grande), Cat (2), médio, e Cat (3) pequeno. A medição do calibre, para alguns tipos de produtos, também é avaliada pela contagem do número de itens numa caixa, sendo classificada de acordo com este número. Assim, pode-se ter como referência um calibre a ser negociado que respeite o intervalo 130 a 135, ou seja, a caixa deve conter entre 130 a 135 frutos, sendo esta capacidade determinada pelo tamanho do fruto.

Esta inspeção faz parte dos procedimentos operacionais do CD e se aplica para legumes e frutas. Já para as verduras, ou hortaliças de folhas, e os produtos processados, como saladas lavadas, higienizadas e embaladas, em função de serem abastecidas por ED, não há um procedimento centralizado de avaliação e os parâmetros descritos estão sujeitos às avaliações menos criteriosas realizadas pelos líderes de FLV<sup>20</sup>. Estes líderes não possuem, na sua grande maioria, formação específica em áreas que lhes permita avaliar diferentes parâmetros de qualidade para os diferentes produtos. Em muitos casos, baseiam-se na experiência e em análises subjetivas. Isso gera uma enorme distância, em termos de padrão operacional e mecanismos de controle, entre os produtos recebidos por meio do CD e os de entrada direta.

A Gestão de Entregas, segundo indicador, refere-se à avaliação das quantidades entregues, tanto no CD quanto nas lojas (para produtos ED). Este indicador foi desenvolvido especialmente para que se tivesse maior controle sobre o abastecimento via ED, comparando-se as quantidades entregues com as quantidades agendadas. Por meio deste indicador, a área comercial consegue avaliar o percentual entregue nas lojas em relação ao solicitado aos fornecedores, cuja relação gera um percentual de atendimento. Esse percentual de atendimento é obtido por produto, por loja e por fornecedor. Assim, torna-se possível obter informações sobre o desempenho dos fornecedores e sobre faltas de produtos nas lojas.

A Pontualidade, terceiro indicador, refere-se à avaliação do horário das entregas, restringindo-se ao CD. Este indicador foi desenvolvido para garantir eficiência logística, pois pelo controle das entradas das cargas no CD são feitas as programações de separação e expedição para as lojas. A mensuração é feita comparando-se o horário em que ocorreu a entrada da nota fiscal no CD com o agendamento determinado pela área logística. Os fornecedores têm uma tolerância de 30 minutos em relação ao horário agendado, sendo que após passada a tolerância é gerada uma multa pelo atraso. A cobrança desta multa não está prevista no contrato comercial e funciona como desconto financeiro na nota de pagamento ao fornecedor, referente à entrega que gerou o atraso.

Outra exigência para os fornecedores refere-se ao horário limite de chegada ao CD, que é às 12h. Fornecedores que chegarem após este horário não têm suas mercadorias recebidas, devendo fazer novo agendamento. Exceções são negociadas entre área comercial e logística, e acontecem em casos em que produtos que compõem esta carga fazem parte de

---

<sup>20</sup> Na estrutura hierárquica das lojas, há um gerente de loja (para supermercados) e um diretor de loja (para hipermercados). Cada uma das seções (Carnes, Peixaria, FLV, Mercearia, Bazar, Padaria, etc) possui um líder ou encarregado como responsável.

ações promocionais e cuja falta nas lojas comprometeria fortemente estas ações. Considerando-se a elevada perecibilidade dos produtos, o efeito das recusas no recebimento por atraso sobre a especificidade temporal eleva os custos de transação para os fornecedores. Também, para os casos em que o produto é comercializado como marca exclusiva do supermercado, a dificuldade de recolocação no mercado destes itens recusados pode gerar perdas para o fornecedor, já que muitas vezes é impraticável o retorno à fazenda para reembalamento, retirando-se a embalagem com o marca da empresa e substituindo-a pela marca do fornecedor. Com isso, há também um aumento dos custos de transação, decorrente da especificidade da marca.

Esta prática também é adotada para produtos que são abastecidos via ED, pois também há um agendamento para entrega nas lojas, sendo o horário definido, principalmente, pelas regras de zoneamento de trânsito urbano da região em que a loja se encontra. Nestes casos, atrasos geram penalizações tanto para as lojas, por parte das instituições reguladoras, quanto para os fornecedores, por parte do supermercado.

A Etiquetagem, quarto indicador, refere-se à verificação das informações de identificação do produto e do fornecedor. Abrange *pallets*, caixas e produtos, tanto granel, quanto embalados. Nele, são verificadas informações gerais como código e nome do produtor, descrição do produto, data em que foi embalado, tabela nutricional, código PLU, código EAN, código de Rastreamento, etc.

Alguns dos elementos verificados na etiquetagem merecem destaque. Primeiro, o uso do código PLU (*Price Look Up*), que é um código rápido, composto por quatro dígitos, colado ao produto, principalmente frutas importadas, para identificação na frente de caixa. Sua adoção trouxe vantagens, como redução dos problemas de identificação por parte dos operadores de frente de caixa e por parte dos clientes, já que no modelo adotado o código vem acompanhado do nome do produto. Para os fornecedores, houve impacto em termos de aumento de custo nas operações dentro dos *packing houses* em função da inclusão desta operação. Entretanto, como outros países e distribuidores de alimentos de grande porte também passaram a utilizar o código PLU, sua adoção pelos produtores melhorou o acesso de seus produtos a esses mercados, especialmente no caso de frutas exportadas.

A partir do uso do código PLU, embora tenha gerado mudanças operacionais para os produtores, além de investimentos em etiquetas, não se pode considerar um grande aumento na especificidade de ativos na transação. Isto porque no modelo de etiqueta adotado não constava a marca do supermercado, e nem mesmo a do fornecedor, apenas a descrição do produto e o respectivo código PLU. Assim, numa eventual devolução dos produtos por

problemas de qualidade, por exemplo, não haveria dificuldades por parte do fornecedor em recolocá-los no mercado, via CEAGESP ou outras empresas de distribuição. No entanto, haveria custos de transporte nesta recolocação, além de custos pelo tempo gasto nesta operação, comprometendo a qualidade e a vida comercial dos produtos, o que permite concluir que a especificidade dos ativos não é nula.

O segundo é o código de rastreamento, que passou a ser um requisito em processos de normalização internacional e programas de avaliação da conformidade, como certificação de produtos, processos produtivos e sistemas de gestão<sup>21</sup>. A Norma ISO 8402:1994 define o rastreamento como sendo a habilidade de rastrear a história e a localização de um produto através de informações armazenadas. Além da origem e da posição, o rastreamento permite também o monitoramento dos processos e a captação e a propagação de informações referentes às atividades (manejo e operações) às quais os produtos foram submetidos e que podem conferir diferentes características de qualidade.

Em 2008, a empresa iniciou o programa de rastreamento com a proposta de oferecer produtos com qualidade monitorada desde a origem. A proposta por trás dos códigos de rastreamento era o de identificar a origem e a posição de um produto em cada uma das etapas dos processos de produção, transformação e distribuição, identificando seu percurso até o consumidor final.

O código de rastreamento foi acrescido à etiqueta padrão de identificação do produto nas caixas (para produtos a granel), nas embalagens (para frutas e legumes embalados em porções e para as hortaliças). Incorporado ao código de barras, ele traz informações do lote ou talhão como forma de identificar a origem, as práticas agrícolas adotadas e o caminho percorrido. Caso haja algum intermediário no trajeto, o código também recebe dígitos para identificá-lo e aos processos envolvidos durante a permanência do produto junto a este agente.

A implantação do rastreamento envolveu a adoção de um sistema informatizado para captação e transferência destas informações ao longo da cadeia. Com a digitalização dos dados referentes à origem e localização dos produtos, e das atividades envolvidas na produção, o sistema gera relatórios de desempenho. O programa de rastreamento faz uso de uma gestão compartilhada, ou seja, cada agente é responsável por alimentá-lo com as informações referentes à sua localização (georeferenciamento), atividade dentro da cadeia e processos que se relacionem ao produto rastreado.

---

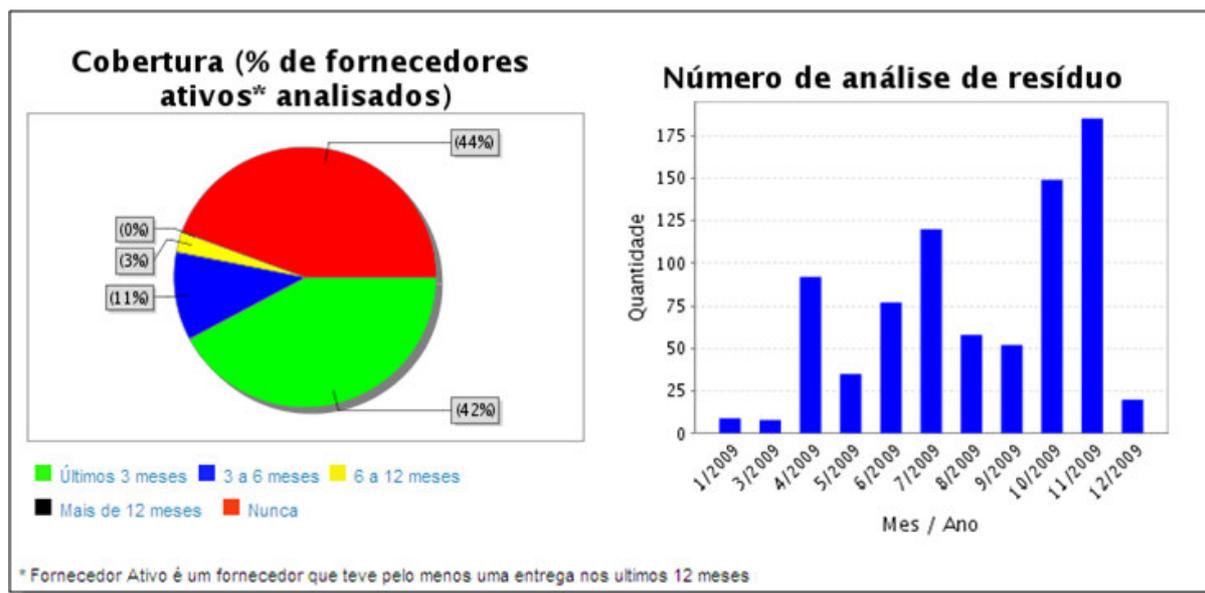
<sup>21</sup> Segundo ECKSCHIMIDT et al, (2009), no Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade os requisitos por rastreamento são fundamentais em programas como a Produção Integrada de Frutas (PIF) e a Certificação da Cachaça.

O que pôde ser constatado é que a adoção de sistemas com esta característica de compartilhamento demanda, em primeiro lugar, a implantação de controles sobre as atividades que envolvem a produção e o fluxo de produtos. Muitos dos produtores, embora participantes dos programas de capacitação e auditoria da empresa, faziam uso apenas de ferramentas simples de controle, como planilhas, e pouco abrangentes quanto às diversas atividades envolvidas na produção. Como resultado desta situação, coube à empresa fornecedora da solução de rastreamento, em parceria com a equipe de técnicos terceirizados, orientarem os produtores quanto aos controles que seriam necessários para dar suporte ao rastreamento. Segundo, o uso do sistema de rastreamento gerou custos adicionais para os produtores, cujo valor varia em função do volume entregue no CD ou nas lojas.

As análises de resíduos e as microbiológicas, indicadores seis e sete do Quadro, são voltados ao controle sobre a segurança do alimento. As amostras são coletadas nas lojas e no CD pela equipe de técnicos que trabalham para o consultor agrônomo, sendo depois enviadas ao laboratório contratado para esse fim. Após análise, cabe aos laboratórios inserirem os laudos resultados no sistema de controle de desempenho, disponibilizando as informações para as partes envolvidas. As análises de resíduos de defensivos químicos apresentam-se embasados no PARA (Programa de Análise de Resíduos de Agrotóxicos – ANVISA). Os resultados podem ser:

- Amostra Satisfatória
- Amostra Insatisfatória
  - a) Substância Proibida
  - b) Substância Não Autorizada
  - c) Substância Acima do Limite Máximo de Resíduo

A partir da inserção dos laudos, são gerados relatórios que sobre a conformidade ou não das amostras, por período selecionado, bem como sobre a evolução das análises realizadas. A **Figura 4-7** traz exemplos de relatórios gerenciais, no formato gráfico, que podem ser gerados no sistema. Os dados são apenas ilustrativos, mas respeitam tendências encontradas nas análises realizadas efetivamente pela empresa.



**Figura 4-7: Cobertura das análises quanto ao percentual de fornecedores com amostras coletadas e evolução das análises realizadas.**

**Fonte: Baseado no material disponibilizado pela empresa supermercadista**

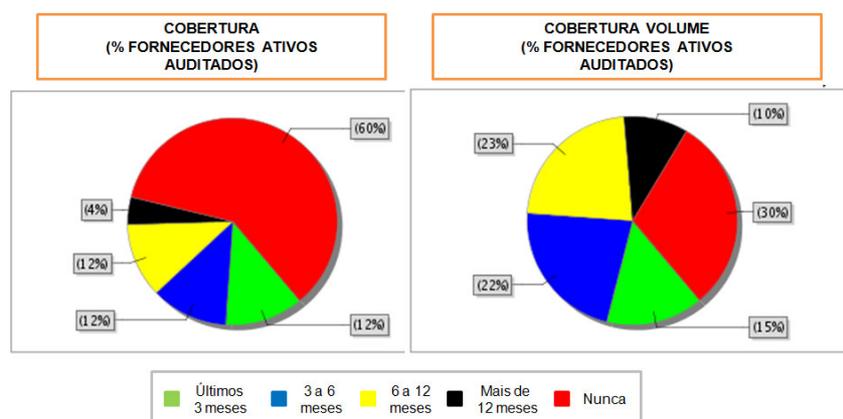
O gráfico da esquerda da **Figura 4-7** ilustra a cobertura dos fornecedores em termos de análises realizadas. Cada cor corresponde a intervalos entre análises. Pelo exemplo, pode-se constatar que 66% dos fornecedores tiveram seus produtos analisados ao menos uma vez no período de um ano, sendo 42% com coleta nos últimos três meses e 11% entre três a seis meses. Já o Gráfico da direita mostra a evolução do número de análises realizadas. O exemplo serve de referência também para análises microbiológicas. A partir dos resultados são gerados planos de ação. Fornecedores que forem reincidentes após tomarem as medidas corretivas podem ter as transações interrompidas temporariamente até que corrijam as práticas adotadas no campo.

As auditorias técnicas, sétimo indicador, permitem emitir notas sobre as condições da produção. Os *check lists* são específicos para cada tipo de avaliação, mas convergem quanto ao objetivo de fornecer informações sobre a situação atual do produtor e seu potencial de fornecimento futuro. Há três diferentes tipos de auditoria, cada qual com seu check list: a) Campo (fornecedores selecionados); b) Packing (todos os fornecedores); e, c) Climatização (fornecedores de banana).

Os auditores são prestadores de serviços que possuem contrato formal com a empresa supermercadista, realizando auditorias nos fornecedores por meio de um *check list* que estabelece critérios para qualificação, avaliação e monitoramento de fornecedores de FLV. A pontuação de cada item auditado será inserida no sistema de informação que abrange o controle de desempenho do fornecedor. O fornecedor que receber nota inferior a 61% é

considerado sem qualificação mínima, recebendo um comunicado automático do sistema contendo orientação para a formulação de um plano de ação. Cabe ao auditor monitorar o plano de ação, orientar sobre ajustes e buscar evidências de melhoria na próxima visita *in loco*. Nas visitas *in loco* ao fornecedor, o auditor verifica também o desempenho quanto ao processo de rastreamento, insere o resultado da verificação no sistema e solicita plano de ação ao fornecedor.

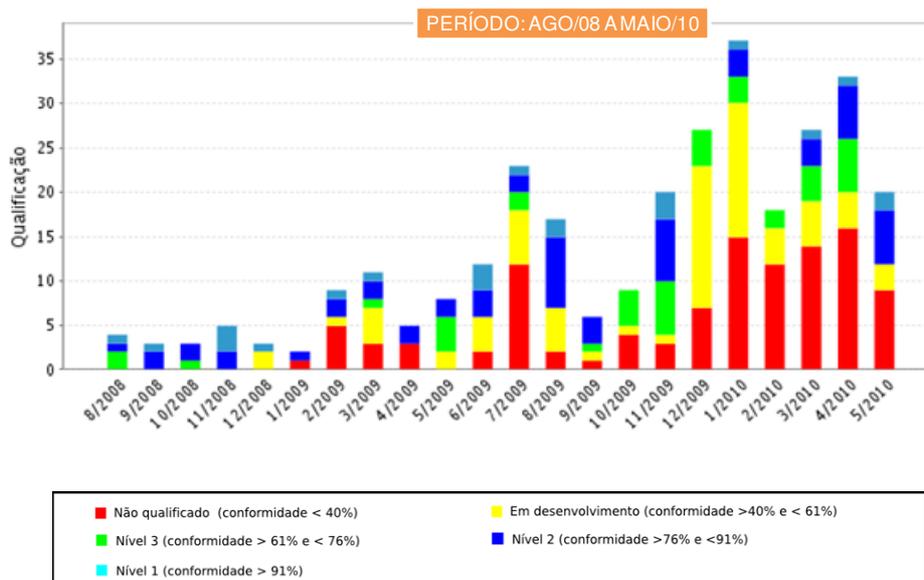
A **Figura 4-8** representa um modelo de relatório gerencial, também no formato de gráfico, disponível no sistema de informações que compõem o controle de desempenho do fornecedor. Nele, os consultores que fazem as auditorias conseguem avaliar o número de fornecedores auditados e sua participação no abastecimento. Como regra geral, eles conseguem priorizar as ações sobre os principais fornecedores em termos de volume e valor das transações, e depois caminhar em direção aos de menor volume. Tomando-se como exemplo os dados da **Figura 4-8**, 20% dos fornecedores foram auditados nos últimos 12 meses (gráfico da esquerda), respondendo por 35% do volume fornecido no período (gráfico da direita).



**Figura 4-8: Cobertura das auditorias em número de fornecedores e participação no fornecimento.**

**Fonte: Baseado no material disponibilizado pela empresa supermercadista**

Já o Gráfico 3 ilustra os resultados das auditorias num período determinado e também é gerado no sistema de controle de desempenho a partir do *input* das notas de auditorias.



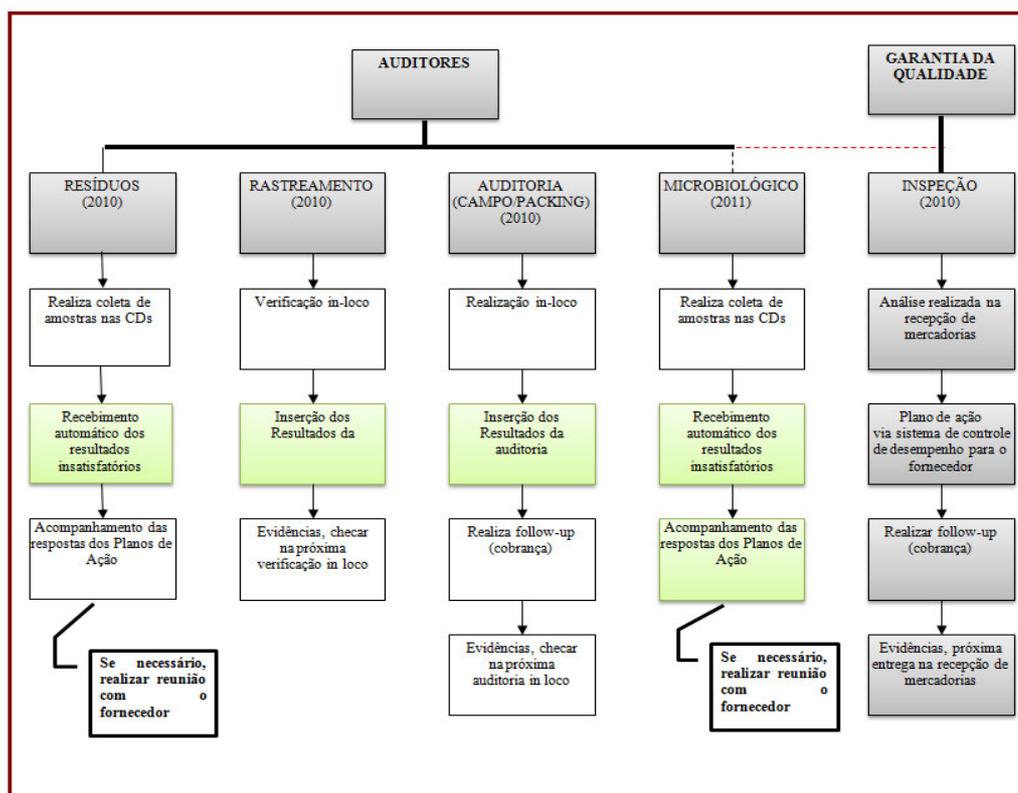
**Gráfico 4-1: Cobertura das auditorias em número de fornecedores e participação no fornecimento.**

**Fonte: Baseado no material disponibilizado pela empresa supermercadista**

Pelo Gráfico 4-1, embora neste caso sejam informações apenas ilustrativas, os consultores técnicos podem avaliar a evolução do número de auditorias e os resultados obtidos, que são agrupados em níveis de conformidade. A nota mínima esperada é 61%, o que posicionaria o fornecedor no Nível Três (3). Abaixo deste nível o sistema identifica os pontos de divergência e envia uma solicitação para que o produtor elabore um plano de ação, sob supervisão dos auditores.

A equipe de auditores realiza reuniões com as equipes de compras e garantia da qualidade sobre assuntos de disponibilidade dos produtos e qualidade, incluindo os resultados das análises de resíduos para os fornecedores que obtiveram em seus laudos notas insatisfatórias. A equipe realiza também visitas periódicas aos CDs e Lojas para verificação da padronização das etiquetas dos fornecedores de FLVs.

A Figura 14 ilustra a co-responsabilidade dos auditores na gestão dos fornecedores e na garantia da qualidade e disponibilidade dos produtos, em paralelo às atividades executadas pela área interna de garantia da qualidade. Percebe-se que, operacionalmente, cabe aos terceiros a coleta de amostras para análises de resíduo e microbiológico, a realização das auditorias e o apoio ao rastreamento. Já os técnicos internos focam suas atividades na inspeção dos produtos e na gestão do conjunto de informações. Embora, formalmente seja a garantia da qualidade que responda pelo desenvolvimento dos fornecedores, na prática é a equipe terceirizada que detém a confiança dos produtores, especialmente pela frequência dos contatos entre estes dois agentes e pelo *know how* construído pela experiência na função.



**Figura 4-9: Fluxo das responsabilidades e controle das informações para o plano de ação.**

**Fonte: Baseado no material disponibilizado pelo auditor responsável pelo desenvolvimento dos fornecedores de FLV**

Embora a Figura 4-9 esquematize o fluxo de responsabilidade das áreas, ela não traz um lado importante da participação dos auditores nas transações. Os técnicos terceirizados atuam na interface entre o departamento de compras, garantia da qualidade e fornecedores. Durante as entrevistas, ficou evidente que sua participação na transação fortalece a confiança dos produtores para com a empresa, principalmente pelo amplo conhecimento que eles possuem. Na realidade, grande parte da atual relação entre fornecedores e compradores foi construída a partir da presença desses terceiros, mais especificamente o coordenador do grupo.

O consultor transita entre a equipe de compradores da empresa foco, técnicos de qualidade, fornecedores e laboratórios, o que lhe permite ajudá-los na articulação das atividades, agir sobre problemas e diminuir pontos de conflito. O que se pôde constatar é que este agente funciona como importante ponto de convergência na comunicação entre as diferentes áreas que interagem entre si e junto aos fornecedores, e que sua saída da relação traria impactos negativos pela especificidade das atividades que estão sob sua responsabilidade, pelo conhecimento adquirido, tanto técnico quanto comercial, e pela relação de confiança consolidada junto à empresa e aos produtores.

A confiança que se firma pela presença deste agente fortalece o relacionamento entre as partes e colabora para reduzir a incerteza e o oportunismo. Sua proximidade do campo e as ferramentas de controle permitem acompanhamento constante do desempenho, e sua participação nos ajustes do plano de ação dão ao fornecedor segurança sobre o caminho que está seguindo, especialmente quanto aos de investimentos na planta produtiva. O produtor acredita que a empresa honrará seus compromissos, acata as recomendações técnicas e as orientações para investir na produção, dentro das suas possibilidades, e a presença do auditor técnico destaca-se como um importante vetor para mantê-los comprometidos.

Na outra ponta da relação, ele age junto aos compradores analisando as informações de desempenho dos produtores e dando apoio à gestão de compras, principalmente na distribuição dos pedidos. Sua posição privilegiada lhe permite visão consolidada do desempenho geral de cada produtor, seu potencial a partir das auditorias, e a programação de vendas, podendo auxiliar as equipes de compras nas decisões. Por outro lado, há uma forte relação de dependência da empresa para com o consultor, sobre o qual recaíram funções abrangentes e responsabilidades gerenciais que não seriam redirecionadas às equipes internas sem prejuízos à eficiência na gestão do abastecimento e para a incerteza nas transações.

Vale destacar que a avaliação do desempenho dos fornecedores, tanto pela aplicação de auditorias e programas de capacitação, quanto pela inspeção dos produtos, por meio de indicadores técnicos, reduziu o número de devoluções ao fornecedor. Segundo informado pelos auditores, houve uma redução de 500 toneladas/ mês nas devoluções. Esta diminuição no volume recusado é bastante significativa para os fornecedores: diminui conflitos com o departamento de compras, evita custos de retirada desta mercadoria e sua posterior recolocação no mercado, e sinaliza que os investimentos em melhorias na produção surtem efeitos positivos sobre sua capacidade de atender aos requisitos impostos na transação.

#### **4.4 O Modelo de Contrato Adotado nas Transações**

Esta seção visa apresentar os contornos do contrato formal existente entre o supermercado e os produtores rurais que fornecem frutas, legumes e verduras. O contrato é padrão para as três subcategorias de produtos. O contrato estabelecido visa, a priori, dar legitimidade à relação comercial existente entre os agentes e, como desdobramento deste objetivo, definir como será feito o fornecimento dos produtos. Parte-se da condição de que a estrutura de governança adotada na coordenação das atividades envolve os aspectos contratuais que a regulamentam e elementos complementares que permitem os controles

necessários para o monitoramento das condições estabelecidas formalmente neste contrato comercial.

A importância da apresentação das características da forma contratual adotada e dos elementos complementares deve-se, principalmente, pelo fato de que as transações existentes entre compradores e vendedores diferem entre si de tal forma que determinam os contornos próprios dos acordos adotados. Em outras palavras, caracterizar o perímetro que cerca a transação por meio da descrição do contrato e suas complexidades é uma forma de entendimento das particularidades que caracterizam a própria transação.

A empresa poderia, a priori, abastecer-se a partir do mercado *spot* e sem contratos que regulamentassem as transações. Vantagens, como redução dos custos de elaboração contratual poderiam ser obtidas e não haveria a necessidade de mecanismos de monitoramento que verificassem o respeito aos termos definidos formalmente de forma *ex ante* a transação. No entanto, a estratégia da empresa para as FLVs baseia-se na diversidade de produtos e na definição de padrões próprios de qualidade e, conforme relatado nas entrevistas, o respeito ao protocolo que define a relação comercial demanda não só mecanismos formais de governança, como também a proximidade com a origem e toda uma estrutura de controles para o monitoramento dos parâmetros estabelecidos.

Já do lado do produtor, o contrato funciona com redutor de uma das principais fontes de incerteza presentes nas transações de mercado, a inadimplência. A totalidade dos produtores rurais entrevistados alegou que a certeza de receber pelos produtos transacionados, ainda que sob uma flutuação de preços pagos dependente de variáveis já descritas, é uma grande vantagem desta transação, e que o contrato consolida esta garantia de recebimento. O contrato de fornecimento estabelece um prazo de pagamento, o que garante o recebimento pela transferência de posse das FLVs.

O Quadro 4-3 esboça os campos presentes no contrato de fornecimento que formaliza a relação comercial entre o supermercado e os produtores e é um dos elementos presentes na governança das transações. Basicamente, os campos apresentados explicitam as condições comerciais de cercam o fornecimento das FLVs, tanto para o modelo centralizado como na entrada direta, no que se refere aos percentuais de descontos que serão aplicados sobre cada nota fiscal de entrega e que devem ser de conhecimento de ambas as partes. Sua assinatura sinaliza anuência com os termos nele estabelecidos, ainda que sem negociação destes termos.

Em termos de processos, o conteúdo do contrato é apresentado aos fornecedores para assinatura, em geral no início do ano, e arquivado pela própria equipe de compras, sem participação da área jurídica nestas tarefas. Sua vigência é anual, período no qual não pode

sofrer alterações de conteúdo. No entanto, de um ano para outro este contrato é passível de ajustes, principalmente nos percentuais de descontos financeiros, razão pela qual demanda nova concordância das partes. Os percentuais de desconto não são detalhados nesta pesquisa por solicitação dos agentes envolvidos. Os campos apresentados no Quadro 9 não são alterados anualmente, apenas os percentuais. Fica também estabelecido que qualquer uma das partes pode rescindir o contrato mediante comunicação prévia de 60 dias, sem ônus para a contraparte. Este prazo também é definido para a comunicação de denúncia de não cumprimento dos termos nele definidos, cabendo processo cível e criminal por quaisquer danos.

O que pôde ser obtido durante o levantamento de dados é que, após a centralização, houve uma grande mudança nos percentuais de desconto do contrato, com aumentos anuais. Estes aumentos foram justificados pela empresa, primeiro, em função do aumento dos custos operacionais decorrentes da absorção de operações logísticas de recebimento e expedição. Em segundo lugar, para que os fornecedores também contribuíssem parcialmente com os custos de monitoramento da qualidade na inspeção e com os investimentos realizados nos programas de desenvolvimento, com equipes técnicas atuando nas auditorias e na capacitação. Finalmente, as ações voltadas ao estímulo das vendas também teriam parte dos recursos oriundos desta mesma fonte, seguindo o princípio de empresas de varejo como sendo vitrines dos produtos.

Assim, à montante houve captação de recursos para melhoria da qualidade e garantia do abastecimento; à jusante, comunicação aos consumidores das características diferenciais das FLVs e estímulo ao consumo. Não obstante haja essa arrecadação acordada via contrato, a maior parcela dos investimentos necessários ao modelo de abastecimento centralizado, aos programas de desenvolvimento de fornecedores e as ações no ponto de venda provém da margem de comercialização. Outro ponto que merece destaque é que, nos últimos anos, os percentuais de desconto financeiro têm se mantido inalterados. A razão alegada é a percepção de que as exigências feitas aos produtores demandam investimentos que poderiam ser comprometidos em decorrência do crescimento dos descontos.

Campo	Finalidade	Considerações	Responsável pela Verificação	Monitoramento
DADOS GERAIS DO VAREJISTA	Identifica a empresa e o gerente responsável para subcategoria de produtos para a qual o produtor fornece. Fornecem informações gerais do fornecedor, como razão social, CNPJ, contato comercial, endereço telefone e e-mail.		Área de Compras e Jurídica	
DADOS CADASTRAIS DO FORNECEDOR	Em função do contato entre diferentes áreas na interface entre a empresa varejista e o fornecedor, o contrato pede ao fornecedor que identifique o gerente de contas (resolução de questões comerciais e de qualidade), o diretor geral e o responsável logístico.		Área de Compras e Jurídica	
DADOS BANCÁRIOS	Fornecem informações gerais do fornecedor, como banco, agência, número da conta para o pagamento da fatura e endereço da agência. O contrato pede também a identificação da responsável, no fornecedor, pela função de "contas a pagar e receber".		Área de Compras e Jurídica	
CONDIÇÕES DE FORNECIMENTO	Estabelece a abrangência do fornecimento (nacional ou regional) e qual a região de venda, ou seja, se irá abastecer os super ou os hipermercados, ou ambos, e em que região. No presente estudo, são fornecedores que abastecem as lojas do Estado de São Paulo.		Logística	Recepção no CD ou nas lojas
	Estabelece se o produto é passível de cobrança de impostos (ICMS, IPI, PIS, COFINS)		Área de Compras	
	Estabelece condições de entrega quanto à ser CIF ou FOB			Recepção no CD ou nas lojas
	Estabelece o Prazo de Pagamento (PP). O prazo de pagamento de referência para as FLVs é de 43 dias, mas pode haver exceções para menos, de acordo com a necessidade de capital de giro do fornecedor.			Controles Financeiros
	Estabelece o Desconto Financeiro (DF). Este percentual, em geral, gera uma receita que é utilizada para custear a venda do produto, em termos operacionais e promocionais.			Controles Financeiros
Estabelece a data a partir da qual será iniciada a contagem de dias para o pagamento ao fornecedor.	No caso das FLVs, em termos gerais, os 43 dias não consideram a semana em que o produto foi recebido na loja ou na CD, passando a ser contado a partir do início semana seguinte.		Controles Financeiros	Controles Financeiros

### Quadro 4-3: Condições presentes no contrato de fornecimento

Fonte: Baseado no material disponibilizado pela empresa supermercadista

Campo	Finalidade	Considerações	Responsável pela Verificação	Monitoramento
TABELA DE PREÇOS	Estabelece-se a vigência do contrato é regional ou nacional.	Em geral, caso o produtor forneça sob o mesmo CNPJ, ainda que haja entregas em lojas os CDs de outros estados que não apenas São Paulo, o contrato é único e nacional. Agora, se o fornecedor atuar sob um CNPJ diferente em outros estados, haverá um outro contrato comercial de fornecimento, ainda que mantendo as mesmas condições contratuais.	Área de Compras e Jurídica	
	Identifica se o produtor se relaciona diretamente com a empresa varejista ou se o faz através de um distribuidor.	Esta indicação é utilizada também para contabilizar a evolução da participação de produtores diretos na relação comercial, sem a presença de intermediários.	Auditorias de campo	
GARANTIA DE MARGEM E PREÇO	Esta condição estabelece a que o fornecedor deve entregar seus produtos ao varejista a preços que garantam a competitividade da empresa frente ao mercado com o qual concorre		Área de Compras	Pesquisa de preços na concorrência, junto aos fornecedores TOP e no CEAGESP
PARCERIA COMERCIAL	Estabelece o Desconto Financeiro (DF). Este percentual, em geral, gera uma receita que é utilizada para custear a venda do produto, em termos operacionais e promocionais.		Área Financeira e Controladoria	Controles Financeiros
ACORDO DE CRESCIMENTO SOBRE COMPRAS	Este desconto é proporcional ao crescimento de vendas do fornecedor para a empresa, referente à evolução da geração de negócios e aumento do valor das transações.	Como o volume é a principal moeda de negociação e motivação para que o fornecedor atue dentro dos termos acordados, este desconto não é aplicado nas FLVs.	Área Financeira e Controladoria	Controles Financeiros
SERVIÇOS	Estabelece o desconto em nota para fins de custeio do serviço de transferência eletrônica de dados, no caso desta relação, o pedido eletrônico que é feito entre do varejista para o fornecedor.		Controles Financeiros	
	Estabelece que o fornecedor deve auxiliar a empresa em eventos que ocorram nas lojas e que se relacionem diretamente com ações promocionais de seus produtos.		Área de Compras	Acompanhamento feito pela equipe de compras
PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS	Estabelece a participação efetiva dos fornecedores nos eventos que ocorram nas lojas, como inauguração, lançamento de produtos, etc.	Esta condição específica, em seu texto, que nem todas as particularidades estão previstas neste contrato e que o fornecedor poderá celebrar outros acordos complementares a este contrato, com vistas a um melhor detalhamento de situações e acordos que venham a ser necessários e cujas características part	Acompanhamento feito pela equipe de compras	
DEVOLUÇÃO DE MERCADORIAS / COBRANÇA	Estabelece a devolução consensual para os fornecedores dos produtos que, no momento do recebimento no CD ou nas lojas, estejam, em desacordo com o padrão de qualidade estabelecido ou com as condições comerciais definidas no pedido (volume, identificação do produto, embalagem, etiquetas com código de rastreamento ou PLU, etc). As devoluções podem ser feitas com recusa do recebimento ou por meio de muitas calculadas em relação à quantidade de FLVs entregues que diferiu do padrão da Ficha Técnica.	As devoluções ainda são grandes fontes de conflitos entre os agentes, especialmente na Entrada Direta. Para os produtos via CD, a frequência das transações e a comunicação aumentaram a confiança nos compradores, além do uso de indicadores que aumentaram a transparência no processo de inspeção, vêm reduzindo a incerteza do produtor quanto às devoluções e do varejista quanto ao abastecimento.	Garantia de Qualidade e Área de Compras	Inspeção de Plataforma e nas Lojas, alimentando o Controle de Desempenho do Fornecedor (vinculado ao Sistema de Rastreamento - Sistema de Informação)

### Quadro 4-3 (continuação):: Condições presentes no contrato de fornecimento

Fonte: Baseado no material disponibilizado pela empresa supermercadista

Além dos descontos financeiros, outra forma de envolvimento dos fornecedores, também prevista no contrato, define sua participação direta nas ações promocionais, por meio de equipes de promotores de vendas temporários. Estas ações têm caráter duplo quanto ao seu impacto em termos de custos e receita para o produtor. Por um lado, envolve a contratação de funcionários ocasionais para tarefas como preparação dos alimentos e degustação. Por outro, permite ao produtor contato direto com o consumidor e a comunicação das características qualitativas da mercadoria por parte de quem as produz.

O campo de garantia de margem se relaciona diretamente com a competitividade frente ao mercado concorrente. A lógica por trás desta cláusula pode ser traduzida em termos de quantidade negociada *versus* preço pago. Na medida em que a compra feita pelo supermercado garante ao produtor a entrega de grandes quantidades, com benefícios em termos de diluição dos custos de transporte e escoamento da produção, espera-se, como contrapartida, que os valores negociados sejam sensivelmente inferiores aos praticados pelo mercado, tomando-se como referência os parâmetros descritos, como CEAGESP. As informações de mercado são peças-chave nas transações, e aumentam a transparência por serem embasadas em referências disponíveis aos agentes, como os preços praticados na CEAGESP. Esta transparência é variável importante destacada no relacionamento comercial deste estudo de caso, pois aumenta a credibilidade dos agentes quanto aos dados apresentados nas negociações, diminui oportunismos e fortalece a confiança.

Neste ponto, vale um olhar mais atento aos controles adotados e descritos no capítulo sobre o desempenho do fornecedor, por permitirem o monitoramento dos termos acordados no contrato comercial. Modelos que favorecem maior controle sobre variáveis produtivas são encontrados nos contratos classificados como quase integração vertical, como frango e suíno (AMARAL, 2009), mas diferindo em aspectos como ausência de fornecimento de insumos e na inexistência do compromisso formal sobre a compra da produção.

Como dito no capítulo sobre as incertezas, não há nenhuma condição formalmente imposta no contrato comercial obrigando o supermercado a comprar a produção, parcial ou total, dos produtores com quem transaciona. A relação segue os parâmetros de desempenho e bom relacionamento comercial como garantia da compra e da continuidade da relação, particularidades detalhadas no capítulo sobre incertezas do produtor.

Por outro lado, assim como pode ser encontrado nos modelos de quase integração, há orientações sobre tecnologias produtivas que irão facilitar o atendimento aos padrões exigidos, como qualidade, escala adequada, constância no fornecimento e custo. As auditorias e a qualificação dos produtores, custeadas pela empresa, caminham neste sentido. Este apoio

técnico é outra vantagem considerada pelos produtores como fator motivador para a continuidade da relação comercial com o supermercado e, nos moldes da ausência de garantia de compra, também não consta como uma condição contratual, mas como um dos alicerces do programa de qualificação e uma contrapartida da empresa em face das exigências feitas aos produtores.

A proximidade relacional entre os agentes deste estudo favorece a comunicação e a troca de informações, fato discutido em diferentes momentos neste estudo. Por outro lado, esta transparência, muitas vezes com exposição de planos estratégicos, pode comprometer os resultados se não houver confidencialidade. Embora a relação tenha forte presença de confiança, especialmente no caso *varejo - fornecedores top*, o contrato estabelece uma cláusula de confidencialidade visando proteger dados técnicos, comerciais, experiências e descobertas. Encontram-se nesse grupo as cópias das Fichas Técnicas, as quais devem ser devolvidas à empresa caso a relação termine.

A empresa se compromete, por seu lado e por meio do contrato, a não expor os preços pagos ao produtor, visando não afetar transações paralelas que eles tenham com outros compradores. Da mesma forma, como o sistema de informação que sustenta o rastreamento dos produtos armazena informações de análises microbiológicas e de resíduos, a empresa também se submete a esta cláusula e se compromete a não divulgar possíveis problemas junto às instituições reguladoras, como ANVISA, mas sim atuar imediatamente junto ao produtor buscando correções. O acordo garante que as informações sobre os fornecedores são propriedades deles e não do supermercado, ficando a cargo destes agentes autorizarem ou não o acesso por parte de outros que não os participantes diretos da relação comercial.

Por outro lado, o sistema permite que a ANVISA participe da cadeia tendo acesso aos resultados gerais das regiões produtoras, podendo estabelecer políticas públicas e ações localizadas, mas sem comprometimento à integridade do produtor ou à sua identificação. Se não fosse assim os produtores se recusariam participar do controle. Agora, no caso de haver uma exigência legal da parte de órgãos públicos, a contraparte deve ser comunicada imediatamente e receber cópia dos documentos enviados.

Quanto à qualidade dos produtos, o contrato prevê a obrigatoriedade, por parte do fornecedor, a entregar a mercadoria exatamente como constando no pedido de compra, com observância da qualidade, quantidade e custo nele definidos. Também estão comprometidos com a correta identificação da carga e dos itens entregues, sua descrição, rotulagem (incluindo código PLU e de rastreamento, com identificação de origem), embalagem e outros certificados, como de importação, quando necessário.

Está explícito na cláusula de qualidade que a empresa fará a inspeção do produto no momento do recebimento, tanto no CD quanto nas lojas, para conferência se as FLVs encontram-se dentro das normas de classificação estabelecidas na Ficha Técnica, garantindo a conformidade com o contrato comercial. Caso os produtos estejam em desacordo com o padrão definido no pedido de compra, por problemas na produção, transporte ou descarga, cabe ao fornecedor arcar com os ônus e repor as quantidades num prazo estipulado. A comunicação do padrão, por meio da Ficha Técnica, associada à inspeção no recebimento corrobora os termos definidos formalmente no acordo comercial e possibilita o monitoramento dentro de parâmetros objetivos e transparentes entre as partes.

No entanto, tem sido prática adotada e acordada entre as partes que haverá um cálculo sobre a divergência de qualidade, gerando uma multa a ser paga pelo fornecedor. Esta multa visa cobrir as perdas geradas nas lojas em função da não venda dos produtos avariados. Para os produtores, os valores pagos nas multas ainda representam vantagens quando comparados aos custos de retirada e recolocação destes produtos no mercado.

Outra cláusula que merece destaque refere-se às questões trabalhistas, fundamentadas no respeito à Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Organização Internacional do Trabalho e da Convenção Americana sobre Direitos Humanos. Nela, os agentes se comprometem a não explorar qualquer forma de trabalho degradante ou que remeta à condição de escravidão. Também não são aceitos menores de 18 anos em atividades noturnas, insalubres ou que tragam perigo, e de menores de 16 anos com exceção aos programas de jovens aprendizes, permitido a partir dos 14 anos.

O monitoramento desta situação de trabalho é feito, nos fornecedores, pelas auditorias técnicas, que faz uso de um *check list* que avalia tanto condições técnicas e gerenciais referentes à produção quanto trabalhistas e ambientais. Esta condição se relaciona diretamente com programas sociais e ambientais do supermercado e entra como componente do programa de sustentabilidade para a cadeia produtiva das FLVs. O estabelecimento deste item no contrato comercial e o monitoramento de seu cumprimento permitem ações de orientação e a formalização deste indicador no controle de desempenho dos fornecedores. Caso não haja mudanças na propriedade rural, o contrato de fornecimento pode ser rescindido imediatamente, mas sem penalidades adicionais ao produtor. Internamente no varejo, este controle é de responsabilidade do departamento de Recursos Humanos, sem a descrição de penalizações no contrato de fornecimento.

Outro ponto definido contratualmente trata da confiabilidade da entrega, também considerada como indicador de desempenho. Ao produtor cabe a entrega dos produtos na data

descrita no pedido de compra. O CD ou a loja comunica imediatamente à equipe de compras situações de inadimplência, e cabe ao comprador entrar em contato imediatamente com o fornecedor para averiguar o problema. Atualmente, o sistema de rastreamento possui uma opção que permite ao comprador verificar a entrega por pedido, tanto as feitas no CD quanto nas lojas, dentro do indicador de gestão de entregas, discutido anteriormente. A vantagem deste monitoramento recai principalmente sobre o fornecimento via entrada direta, sendo alimentado pelo líder de FLV das lojas. O contrato estabelece dois dias para regularização da situação, sob pena de multa compensatória ou redução das quantidades negociadas nas próximas transações. A multa é comunicada eletronicamente após averiguar, junto ao fornecedor, que a mercadoria realmente não será entregue, cujo valor será debitado da nota fiscal correspondente.

Institucionalmente, cabe ao fornecedor responder por quaisquer problemas causados pelo consumo das FLVs pelos consumidores finais, fornecendo as informações solicitadas e arcando com os possíveis danos. Na prática, entretanto, órgãos reguladores têm atuado sobre os supermercados e exigido dele a responsabilidade por garantir determinadas variáveis dos produtos, como qualidade e identificação de origem. A própria característica da produção de FLVs, especialmente os legumes e verduras, contribui para explicar esta situação. A pulverização da produção em pequenas propriedades e sua distribuição geográfica cria dificuldades de monitoramento pelos agentes reguladores, como a ANVISA, levando o controle à jusante na cadeia, em direção à distribuição.

Para a emissão dos pedidos, outro componente presente no acordo formal, a empresa os emite eletronicamente, via PD@NET, ou por pregão, pelo sistema de mercado eletrônico. Quaisquer pedidos que não sejam provenientes destes canais são desconsiderados. Da mesma forma, cabe ao fornecedor enviar a nota fiscal eletrônica antes da entrega das mercadorias no CD ou nas lojas. Para o produtor rural, esta informação permite a programação da colheita e de entregas; para o supermercado traduz a previsão do que irá receber. No entanto, como descrito no capítulo de incertezas para o produtor, tem havido atrasos no envio dos pedidos, comprometendo esta programação. Ainda que o contrato estipule o envio eletrônico, não há nenhuma menção aos horários limites ou possíveis punições por atrasos. Esta situação é pouco frequente na entrega centralizada, mas bastante recorrente na entrada direta, dada a descentralização na inserção com o pedido no sistema de compras.

Como consideração final sobre o contrato comercial que vigora na governança abordada neste estudo, o que se observa é que sua finalidade se concentra na formalização da relação comercial e na definição dos parâmetros que caracterizam as transações. No entanto,

dada a complexidade da produção e as dificuldades encontradas por empresas varejistas em se abastecer de FLVs que atendam seus padrões privados, assim como as exigências crescentes do ambiente institucional quando à identificação de origem e segurança do alimento, o contrato formal não basta para assegurar o comprometimento por parte do elo produtivo, especialmente quando se relaciona com a própria estratégia competitiva do segmento mais à jusante na cadeia, a distribuição. Os sistemas de monitoramento de desempenho entram como apoio ao contrato formal na medida em que possibilitam verificar o cumprimento das cláusulas nele acordadas. Sem este controle, eleva-se a possibilidade de oportunismo e a incerteza sobre as transações, ainda que haja confiança na relação. Complementar a isso, os controles ainda sustentam os programas de desenvolvimento dos produtores, indicando os caminhos a seguir. Em termos de organização da produção, é uma estratégia que permite identificar problemas ainda na origem e corrigi-los gradativamente antes que avancem na cadeia e cheguem ao consumidor final.

#### **4.5 As mudanças na comunicação entre a empresa supermercadista e os fornecedores**

A troca de informações entre o varejista e seus fornecedores tornou-se mais abrangente do que no período que antecedeu as mudanças, em 2001. À época, as informações seguiam um caminho praticamente unilateral, de jusante à montante, envolvendo apenas o volume e o preço a ser entregue nas lojas. A partir das entrevistas constatou-se que três grupos de informações passaram a consolidar a comunicação entre a empresa varejista e seus fornecedores após as mudanças: pedido, desempenho e tendências.

Após 2001, com a formação da área da Garantia da Qualidade e a implantação de ferramentas, como a Ficha Técnica e o Sistema de Avaliação de Fornecedores, mais elementos foram incorporados às negociações e mais áreas passaram a interagir na relação. O pedido, até então única informação formal trocada entre os agentes, passou a ser enviado eletronicamente ao fornecedor, num sistema informatizado denominado PD@NET. Além dos e-mails que porventura eram trocados. O sistema eletrônico de envio de pedidos foi o primeiro passo no caminho da informatização na troca de dados entre a empresa e seus fornecedores.

Mudanças operacionais também tiveram impacto sobre a comunicação. A área logística passou a definir “janelas” com horários marcados para que os fornecedores entregassem seus produtos no CD e nas lojas, e passou a orientá-los quanto às novas regras. Como o agendamento das entregas, as operações do CD foram sendo adequadas gradativamente. Dessa forma, a partir da interação de outras áreas na relação e da adoção de

ferramentas para avaliação do desempenho dos fornecedores, a comunicação entre os agentes foi alterada em termos de abrangência (novas áreas de interface) e conteúdo (inclusão das informações de desempenho).

Na medida em que a relação da empresa com seus fornecedores caminhou para um nível maior de proximidade, estes últimos começaram a ser envolvidos no planejamento estratégico da categoria de FLV, trazendo informações da produção. A partir de 2003, foi instaurado um encontro anual entre as diferentes áreas da empresa e os fornecedores, evento no qual eram apresentados os resultados do ano anterior, com dados de vendas em valor e em volume, crescimento individual das subcategorias – frutas, legumes e verduras -, e as estratégias que seriam adotadas para o ano seguinte, enfatizando a importância da participação dos fornecedores nas ações.

Para o ano de 2011, planejou-se dar maior ênfase às comunicações sobre segurança do alimento ao longo da cadeia, com vistas a adoção de programas de melhoria da qualidade, a valorização da origem dos produtos, o uso de ferramentas de rastreamento e a incorporação os princípios de sustentabilidade na produção. Nesse sentido, as tendências de mercado para as FLVs para o período 2010-2020 foram apresentadas aos fornecedores. Tais tendências foram identificadas a partir da Pesquisa Nacional FIESP/IBOPE sobre o perfil de consumo de alimentos no Brasil e apresentadas no Brasil *Food Trends 2020*<sup>22</sup>. Com base em alguns fatores de demanda, como crescimento e envelhecimento da população no Brasil e no Mundo; aumento do poder de compra; redução do número de filhos por família; participação das mulheres no mercado de trabalho; maior acesso à informação, entre outros, chegou-se a cinco grupos de tendências, transmitidas aos fornecedores para o alinhamento entre produção e mercado: sensorialidade e prazer, saudabilidade e bem estar, conveniência e praticidade, qualidade e confiabilidade, e sustentabilidade e ética. Estas informações foram repassadas aos produtores com intuito de que tivessem conhecimento das tendências e incorporassem esses novos elementos em suas estratégias produtivas.

Para a gestão da comunicação um fator fundamental é a aplicação de um sistema de informações. Conforme Schiefer (2002), citado por Toledo et al (2004), esta gestão trata do fluxo de informações sobre as características de produção, as características da qualidade, o controle de produto e de processos e sobre o suporte a atividades de melhoria da qualidade. Segundo os autores, uma abordagem centralizada é viável para o fluxo de informações dentro de uma cadeia de suprimentos. A abordagem centralizada, como acontece na gestão da

---

<sup>22</sup> Para mais informais acessar [http://www.brazilfoodtrends.com.br/Brasil\\_Food\\_Trends/index.html](http://www.brazilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/index.html).

comunicação que permeia a governança neste estudo, estabelece que o fluxo de informações e as regras de comunicação sejam coordenados por meio de uma instituição central, caso típico das cadeias de suprimento agroalimentar, já que há, em geral, grandes diferenças no poder de barganha entre as empresas.

Neste ponto, merece destaque a recente adoção da etiqueta bidimensional no rótulo dos produtos. O *QR Code* (*Quick Response* ou Código de Barras em 2D) é uma matriz ou código de barras bidimensional que pode ser interpretado rapidamente, mesmo com imagens de baixa resolução, feitas por câmeras digitais em formato VGA, como as de celulares. A partir de um celular, o consumidor pode ter a informação da origem do produto e características da produção no momento da compra, ainda na gôndola do supermercado, podendo identificar características desejáveis ou não e fazendo sua escolha dentre os produtos oferecidos.

Esta etiqueta, além de levar informações de origem ao consumidor, ainda pode ser uma importante ferramenta de escolha, já que os aplicativos disponíveis para os celulares permitem que critérios de seleção sejam definidos pelo consumidor de acordo com seus valores e preferências, e que produtos que atendam a estes critérios sejam identificados rapidamente por meio da etiqueta 2D. Na direção oposta, as escolhas dos consumidores são armazenadas pelo sistema, que identifica quantos scanners foram feitos em diferentes produtos, sua aceitação ou não, e podem ser disponibilizadas aos produtores, servindo como entrada de dados para seu planejamento de produção.

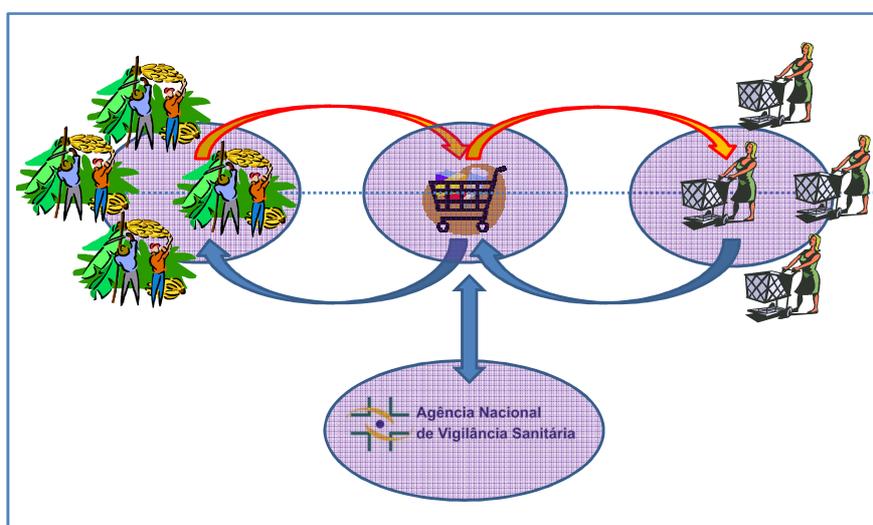
Outra contribuição do uso de sistemas de informação, a partir das ferramentas de rastreamento, percebida a partir das entrevistas, diz respeito às mudanças nas negociações. Como o sistema é colaborativo, cada agente é responsável por alimentá-lo com informações referentes à sua participação na cadeia produtiva. Assim, cabe ao produtor, por exemplo, fornecer as informações sobre as práticas agrícolas adotadas na propriedade rural. Já os laboratórios, após realizarem análises de resíduos de defensivos agrícolas e as análises microbiológicas, inserem estas informações no mesmo sistema. Finalmente, a equipe de garantia da qualidade realiza a inspeção dos produtos no recebimento e entra com estes dados no módulo correspondente, fechando o ciclo de avaliação do desempenho.

Em diferentes níveis de acesso, todos os agentes podem gerar relatórios de desempenho referentes às suas atividades, o que, numa análise rápida, permite ao produtor obter análises e relatórios de seu desempenho em face dos indicadores adotados, permitindo que formule planos de ação corretivos com auxílio da equipe técnica do supermercado. Também permite que sejam gerados relatórios de desempenho comparativos com outros

fornecedores da mesma linha de produtos, dando subsídios para argumentações comerciais, pleiteando maior volume de negócios, de acordo com seu desempenho. Esta prática já vem sendo adotada por alguns fornecedores, mas sua expansão ainda esbarra na pouca qualificação por parte de pequenos e médios produtores no uso de ferramentas de gestão, e na construção de argumentos comerciais embasados nas análises de informações.

Segundo informado pela empresa supermercadista, sua equipe de compradores tem levado os relatórios de desempenho dos fornecedores nas reuniões de negociação. A idéia é promover mudanças gradativas nos fornecedores e orientá-los no uso das informações disponíveis, tanto para gestão da produção quanto para alinhamento das informações utilizadas nas negociações, principalmente porque o desempenho evidenciado nos relatórios tem sido utilizado para distribuição dos volumes de compras entre os fornecedores. O compartilhamento das informações e seu uso nas negociações contribuem para reduzir possíveis ações oportunistas das partes.

A Figura 15 ilustra de forma simples a posição central do varejo na articulação operacional entre os agentes e sua condição ímpar como facilitador da comunicação das partes, tomando por base o que foi encontrado a partir da pesquisa.



**Figura 4-10: Posição central do supermercado no fluxo de informações da cadeia produtiva**

Ao se observar a **Figura 4-10**, percebe-se que desafio do varejo vai além de oferecer recursos tecnológicos que facilitem o fluxo das informações à jusante e à montante. Primeiro, porque esse processo não é linear. Há múltiplos fluxos que convergem para o centro, já que é sobre este centro que recaem funções estratégicas como coordenação e articulação entre as diferentes funções dentro da cadeia produtiva, ultrapassando os contornos das próprias

transações comerciais e incorporando também serviços de apoio à produção e agências reguladoras. Segundo, porque há uma dispersão que não é representada nos estudos e que caracteriza tanto a produção de FLV quanto as tendências para as diferentes classes de consumidores. A captação destas informações via sistemas de informação e negociações é uma etapa inicial do fluxo que parte de inúmeros produtores, os quais possuem características sócio-econômicas, tecnológicas e gerenciais diferentes. A partir daí, o supermercado precisa contemplar o caráter multifacetário das necessidades desses parceiros, processar as variáveis que vêm do campo e incorporar os resultados no plano estratégico da categoria.

Da mesma forma, os múltiplos canais de obtenção de dados sobre os padrões atuais e tendências de consumo, reclamações e solicitações dos consumidores finais, experimentação de novos produtos e avaliação da aceitação, desempenho de vendas das FLVs, dentre outros, são dados que seguem o caminho em direção à produção, e que carecem dos mesmos cuidados analíticos descritos para as informações provenientes da produção. Há uma enorme dispersão de origens de dados, acentuada pela penetração da empresa nos mercados que atendem as diferentes classes sociais, a partir de formatos customizados de lojas.

Em termos institucionais, a empresa se relaciona com as agências reguladoras e transfere as regras que cercam a produção e a distribuição das FLVs entre os envolvidos, e usa as ferramentas de controle para verificar o respeito às regras e agindo junto ao produtor quando ocorrem desvios, especialmente àqueles se tem relação direta com a segurança do alimento, como resíduos de defensivos agrícolas e contaminações microbiológicas. Da mesma forma, fornece à agência informações sobre os principais problemas detectados, sem identificar o produtor, resguardando o direito deste agente como proprietário das análises sobre a qualidade de seus produtos. O conhecimento dos principais problemas identificados nos produtos, tanto nacionais quanto importados, somado à região de origem do problema, já oferece subsídios sólidos para políticas públicas e ações direcionadas.

No último encontro de fornecedores, realizado em 2010, a pedido da empresa um representante da ANVISA apresentou dados sobre o uso dos defensivos agrícolas na produção rural. Segundo foi informado aos produtores, o Brasil é hoje o maior consumidor de defensivos do planeta, ultrapassando países com grande tradição no uso, como os Estados Unidos. São informações importantes e preocupantes na mesma medida, pois podem estar sinalizando o uso irrestrito de produtos químicos na produção nacional de alimentos.

A apresentação, além de incentivar o uso racional, ainda possibilitou aos produtores abordarem pontos específicos sobre a legislação e fiscalização. Como a presença de resíduos de defensivos passou a figurar entre os indicadores de desempenho dos fornecedores, a

presença da ANVISA no evento contribuiu para reforçar a importância do uso adequado destes produtos, tanto por uma questão de segurança alimentar, quanto por exigência do mercado consumidor. Considerando-se que há uma distância considerável entre as agências reguladoras e os produtores, cujo acesso direto ainda não encontra contornos definidos, ações deste tipo promovem a comunicação e diminuem os espaços entre os três níveis: instituições, organizações e indivíduos.

Também se pôde averiguar que cabe ao supermercado oferecer informações sobre eventos que influenciem as quantidades transacionadas, como aumento do número de lojas, estimativas de crescimento (com base nos planos estratégicos), e também os históricos de venda. Num exemplo citado, se um hipermercado vende R\$ 25.000,00/ mês em verduras e estima-se a abertura de mais duas lojas na mesma região, o fornecedor é previamente informado e pode elaborar o planejamento da produção considerando esta nova projeção da demanda. Com isso, espera-se que o produtor absorva este aumento, sem prejuízo para as outras lojas ou mesmo outros clientes. Ainda assim, compradores e equipe técnica de campo realizam visitas ainda no inverno para avaliar a capacidade do fornecedor de atender na época de verão.

O fluxo de informações dos fornecedores para a empresa compreendeu, inicialmente, dados sobre a disponibilidade de produtos, que são cruciais para a programação de vendas e para se evitar a ruptura. No entanto, a partir da introdução das ferramentas de rastreamento, informações sobre práticas agrícolas também passaram a caminhar à jusante pela cadeia, por diversos fatores. Primeiro, porque se tornaram fundamentais para a elaboração dos planos de desenvolvimento dos fornecedores, na medida em que destacaram pontos críticos dentre os indicadores de desempenho, particularmente qualidade, volume, e segurança do alimento. Segundo, porque o rastreamento promoveu a chegada destas informações à ponta da cadeia, já que o consumidor passou a ter a possibilidade de identificar a origem dos produtos, o caminho percorrido e os processos envolvidos na produção.

Dessa forma, a contrapartida do produtor evoluiu para o oferecimento de informações referentes à sua capacidade de atender ao volume estimado, as tecnologias que vêm adotando e as melhorias previstas, e as áreas que receberam investimentos (área de cultivo, *packing house*, equipamentos, mão de obra, etc). Para o supermercado, os investimentos realizados pelos produtores na área de cultivo contribuíram para a continuidade da relação comercial, pois sinaliza que o produtor terá como atender a demanda e terá capacidade de se ajustar em termos de qualidade e variedade.

Para produtores rurais, cuja função dentro da cadeia de abastecimento não os coloca diretamente em contato com a origem de informações sobre tendências e exigências de mercado, a proximidade com o varejo, especialmente quando este elo entende a necessidade de transmitir esse conhecimento, é uma vantagem que pode garantir sua permanência e seu crescimento no mercado de FLV.

O acesso de empresas de varejo às instituições públicas, como a ANVISA e Centros de Pesquisa, e privadas, como empresas de defensivos agrícolas e soluções informatizadas de rastreamento, além de grupos de trabalhos, as coloca, muitas vezes, em situação privilegiada quanto à obtenção de informações sobre os diferentes aspectos que permeiam a estrutura da sociedade de consumo. Compartilhar estas informações é uma estratégia que varia entre as empresas e que depende em grande parte da estrutura de governança adotada.

No entanto, embora o poder de barganha dê acesso diferenciado às informações, não se pode desconsiderar a importância da infra-estrutura tecnológica do supermercado e sua localização convergente no fluxo de dados. Estas condições ímpares, somadas ao seu poder como grande comprador, conferem a este agente posição privilegiada para agir na articulação entre o setor produtivo, o mercado consumidor, empresas de serviços de apoio e órgãos reguladores.

#### **4.6 Análises das mudanças nas dimensões das transações entre a empresa supermercadista e os fornecedores de verduras**

As seções anteriores permitiram observar as mudanças na relação entre a empresa supermercadista e os fornecedores de verduras, alterando a especificidade dos ativos envolvidos. As transações evoluíram para uma relação mais próxima, aumentando a sua complexidade e aproximando-se de uma governança híbrida, conforme as definições de Williamson (1985) e Ménard (2004). Nas próximas seções serão abordadas as características das transações entre a empresa supermercadista e os fornecedores de verduras, sob a ótica da especificidade de ativos, frequência e incertezas presentes nas transações.

O foco da análise, conforme descrito no objetivo, recai sobre as transações entre a empresa e os produtores de verduras. Entretanto, algumas informações de frutas e legumes também foram inseridas de forma pontual, pois foram abordadas nas entrevistas. Estas informações foram incorporadas ao texto como referência e com o objetivo de ilustrar as mudanças para estes produtos em relação às verduras, ainda que sem a mesma profundidade.

#### 4.6.1 Especificidade de Ativos

Para a análise da especificidade de ativos, considerou-se a evolução até a presente situação em relação às condições existentes antes das mudanças no abastecimento e, conseqüentemente, antes das mudanças na relação entre a empresa e os fornecedores de verduras. Tomou-se como ponto de partida a significativa aproximação entre os agentes, o aumento da frequência das transações, a aplicação de grandes quantidades de recursos por ambas as partes, investimentos estimulados pelo aumento da confiança e das trocas de informações entre as partes. Estas condições eram ausentes ou pouco significativas antes de 2001, e foram construídas gradativamente como decorrência das mudanças no modelo de abastecimento e dando origem a uma nova governança.

Ao se assumir a reconfiguração das dimensões das transações como um processo dinâmico, optou-se por aplicar o critério de aumento ou redução da especificidade de ativos na análise. Em relação às transações entre a empresa supermercadista e os produtores de verduras, as seguintes considerações sobre a especificidade de ativos puderam ser feitas:

- **Especificidade Locacional**

A especificidade locacional aumentou para a produção de hortaliças, pois a empresa optou por desenvolver fornecedores locais, cuja produção se localiza próxima às lojas por eles abastecidas. Com isso, houve uma redução dos custos de transporte e ganhos com a conservação da qualidade dos produtos, que mantém seu frescor por mais tempo, trazendo vantagens para o produtor. A proximidade também favoreceu serviços de pós-venda, na medida em que o produtor rural pôde realizar visitas às lojas e acompanhar o abastecimento, problemas de qualidade, etc, bem como obter dos líderes de loja informações gerais a respeito de seus produtos. Já para a empresa compradora, produtores localizados no entorno das lojas garantem rapidez no atendimento, caso ocorram problemas no abastecimento que demandem mais de uma entrega no mesmo dia. Estas condições também se aplicam aos legumes, embora haja uma concentração maior da produção em determinados pólos produtivos, como Ibiúna, e os produtos mantenham sua qualidade por mais tempo, quando comparados às hortaliças de folha. Já para as frutas, houve um aumento na especificidade locacional, pois muitas das frutas que chegam às lojas vindas do CD são originárias de pólos distantes às lojas, como as mangas da região do Vale do São Francisco. Entretanto, o efeito da distância foi parcialmente compensado pela durabilidade do produto e por transportes refrigerados, o que tem ajudado a reduzir perdas de qualidade e tempo de vida útil.

O desenvolvimento de fornecedores próximos às lojas, entretanto, também oferece certos riscos para o abastecimento. A dispersão de fontes de suprimentos acabou por diminuir o efeito da sazonalidade provocada por condições climáticas. Quando os produtores estão concentrados numa mesma região e sujeitos às mesmas condições, há uma concentração da produção em uma determinada época do ano, e escassez em outra, comprometendo a constância no abastecimento. Nestes casos, o que se constatou é que surgem, para os produtores, demandas adoção de tecnologias produtivas que reduzam o tempo de entressafra, como estufas e hidroponia, e, para o supermercado, a necessidade de trazer produtos de outras regiões, encarecendo o custo de transporte das mercadorias.

- **A Especificidade de Ativos Físicos**

A especificidade dos ativos físicos aumentou para a empresa a partir da mudança na governança. A pesquisa mostrou que há investimento em Centros de Distribuição próprios, com infra-estrutura para o recebimento, inspeção, separação, armazenamento e expedição para as lojas ou mesmo outros CDs, localizadas em outros Estados. O CD localizado no Estado de São Paulo é específica para FLV, com uso de equipamentos para manter a cadeia do frio, como nebulizadores e câmaras refrigeradas. Parte dos equipamentos disponíveis não poderia ser aproveitada para outros fins, como recebimento de produtos de outras categorias, gerando ociosidade de ativos físicos específicos às transações com FLVs.

Nas lojas, a infra-estrutura necessária à exposição de frutas, legumes e verduras reflete uma baixa especificidade de ativos físicos, já que ela independe das transações envolvidas no formato do abastecimento adotado e para a estrutura de governança vigente. Ou seja, ainda que a empresa transacionasse com produtores e atacadistas por meio das centrais de abastecimento, necessitaria de infra-estrutura em suas lojas para disponibilizá-la aos consumidores.

Para os fornecedores, a especificidade de ativos físicos também aumentou. Os investimentos feitos em novas tecnologias de produção, como estufas, hidroponia, *packing houses*, etc, a partir dos resultados das auditorias, alteraram o perfil destes produtores rurais, que passaram a ser mais dependentes das transações com o supermercado. Não obstante tenha havido uma melhoria significativa do desempenho do fornecedor a partir destes investimentos, fato descrito por eles durante as entrevistas, tornando-os aptos a atenderem os requisitos de qualidade, escala e diversidade exigidos por outros canais de comercialização, a interrupção da transação com a referida empresa traria perdas sob diferentes formas.

Primeiro, o preço pago pela empresa flutua menos que o preço no mercado *spot*, o que mantém uma margem de lucro média com a continuidade da transação; segundo, como as melhorias implantadas na produção se relacionam com a estratégia de diferenciação das FLVs por parte do varejista, os ganhos de qualidade advindos da relação não seriam remunerados nas transações com outras empresas compradores, embora tenham gerado custos para o produtor.

- **A especificidade de ativos humanos**

A especificidade de ativos humanos também se elevou a partir das mudanças no abastecimento, pois houve uma exigência quanto a conhecimentos específicos e nível de controle gerencial. Da parte do supermercado, houve investimentos na formação das equipes que lidam com as FLVs. No CD, o Departamento de Garantia da Qualidade é composta por técnicos com conhecimento de produção, processamento e distribuição, como Agrônomos, Zootecnistas, Veterinários, Nutricionistas, Químicos, etc., e são capacitados para se tornarem especialistas na inspeção das FLVs. Na eventualidade da interrupção das operações do CD de FLV, haveria realocação da equipe para outras funções, dada a dimensão operacional da empresa, mas com perdas quanto ao conhecimento específico acumulado.

Já nas lojas, as características próprias destes produtos, especialmente sua fragilidade ao manuseio e elevada quebra contábil<sup>23</sup>, acabam por tornar os funcionários também especializados, pois precisam de conhecimento sobre as características dos produtos e de como manipulá-los a fim de tornar a exposição nas lojas atrativa para os consumidores e reduzir quebras. Este conhecimento acumulado demanda tempo e treinamento. As lojas possuem metas de quebras para cada categoria de produtos (mercearia, bazar, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, dentre outras) e, dadas as características da categoria de FLV (perdas por evaporação de água, danos por manuseio inadequado, maturação avançada, etc.), suas quebras estão entre as mais altas, junto com peixaria. Como isso, funcionários das lojas que atuam na categoria de FLV dificilmente são realocados. Da parte dos líderes de outras categorias, há pouco interesse em migrar para a área de FLV, justamente pelo conhecimento necessário e pelo desafio em manter as quebras dentro dos níveis exigidos.

Na área comercial, a equipe de gerentes, compradores e assistentes também possui histórico de atuação nesta categoria, grande parte deles dedicados à compra de FLVs há vários anos, acumulando conhecimentos relacionados às características da produção rural,

---

<sup>23</sup> A quebra contábil corresponde ao valor financeiro dos produtos que, por estragarem ou serem furtados, perdem ser valor comercial.

mercado consumidor, regiões produtoras e sobre o produto propriamente dito. A rotatividade nesta função é baixa e, embora haja migração entre os membros das equipes, ela ocorre dentro das subcategorias de frutas, legumes e verduras. Assim, compradores de frutas podem passar a comprar de legumes, por exemplo, como forma de capacitá-lo caso seja necessário para cobrir férias ou ausências, mas só passariam a atuar em outras categorias se for de seu interesse, como no caso de promoções ou uma necessidade muito específica da empresa.

Quanto ao desenvolvimento dos fornecedores, exigiu assistência técnica especializada, onde o acompanhamento junto ao produtor rural foi imprescindível dentro da proposta de melhoria do desempenho. Para produtos convencionais, ou seja, comercializados com a marca do fornecedor, este desenvolvimento foi de responsabilidade de equipes de técnicos da própria empresa supermercadista, subordinadas à área de Garantia de Qualidade, e por uma equipe de engenheiros agrônomos terceirizada, que também possui conhecimento acumulado junto à própria empresa, por vários anos de relação comercial.

Para produtos comercializados com a marca exclusiva do supermercado, o desenvolvimento vem sendo realizado por uma equipe técnica subordinada à área de Marcas Próprias, juntamente com a equipe terceirizada de agrônomos, que é compartilhada nos dois programas de desenvolvimento mencionados. A especialização destes agentes no desenvolvimento de fornecedores de FLVs torna sua função estratégica para a garantia do abastecimento, tanto pela metodologia de trabalho junto ao produtor, quanto pela integração com a dinâmica própria da empresa, tornando-os altamente necessários dentro da governança adotada.

- **Especificidade De Ativos Dedicados**

A nova governança também elevou a especificidade de ativos dedicados para a empresa. Esta elevação foi decorrente, principalmente, dos investimentos específicos nos serviços de qualificação dos fornecedores. Houve investimentos em diferentes frentes que se relacionam com esta capacitação e que não poderiam ser aproveitadas em outras atividades da empresa. Primeiramente, foi estabelecida uma relação contratual formal entre o supermercado e os laboratórios de análises microbiológicas e de resíduos de defensivos agrícolas, cujos custos das análises vêm sendo pagos pela empresa. Estes custos deverão, futuramente, ser repassados gradativamente aos produtores, pois se relacionam com a produção e não com a distribuição, e a opção da empresa em arcar com esta despesa deveu-se à necessidade de monitorar estes requisitos de qualidade até que este custo e função

pudessem se absorvidos pelos os produtores.

Segundo, há despesas mensais com os consultores que fazem as auditorias e a orientação técnica para o programa de qualificação dos fornecedores. Esta equipe é exclusiva para a categoria de FLVs e existe em função da governança adotada. Finalmente, os investimentos no programa de rastreamento também foram feitos em função da necessidade de controles na origem e do monitoramento do desempenho ao longo das etapas que envolvem a produção e a distribuição das FLVs. Embora atualmente o programa esteja sendo expandido para outras categorias, como carnes (bovina, suína, aves e peixes), além de frios e laticínios, ele foi desenvolvido moldando-se às características da estrutura de governança adotada.

Já para os fornecedores, também o que se constatou foi que alguns investimentos, como em etiquetas com os códigos PLUs, os equipamentos para impressão das etiquetas com código 2D utilizadas no programa de rastreamento, bem como o próprio pagamento pelo acesso ao site de controle de desempenho do fornecedor são dedicados à esta transação. Embora a adoção destes códigos seja uma tendência para o mercado das FLVs, seu uso ainda é restrito a poucas empresas, dificultando sua inclusão nas negociações como atributo de diferenciação do produto. Caso a produção seja direcionada a outras empresas compradoras, haveria perdas.

- **A Especificidade de Marca**

Observou-se a elevação da especificidade de Marca quando foi avaliado o relacionamento do supermercado com seus fornecedores de Marca Exclusiva de FLV. A empresa possui duas marcas institucionais exclusivas, com características diferentes. Uma delas para produtos convencionais, que segue um protocolo de produção que deve atender aos indicadores de desempenho anteriormente mencionados, com monitoramento por meio das auditorias da equipe terceirizada de agrônomos e das realizadas pela equipe de técnicos da área de Marca Própria. Também devem atender aos requisitos mínimos das auto-auditorias disponíveis no sistema de rastreamento e devem identificar seus produtos por meio dos códigos de rastreamento.

Para as frutas e legumes, a nota inspeção de plataforma deve atingir os patamares exigidos para a marca e, para as hortaliças entregues nas lojas, a qualidade percebida deve garantir frescor e requisitos de qualidade dentro do padrão da ficha técnica, como ausência de sujidade e pragas. Para isso, o Departamento de Garantia da Qualidade possui uma equipe

técnica voltada à segurança do alimento, que faz visitas periódicas às lojas monitorando a qualidade dos produtos e acompanha as coletas das hortaliças serem enviadas aos laboratórios para análise microbiológica e de resíduos de defensivos. As frutas e os legumes são coletados no CD e encaminhados aos laboratórios. Os produtos de marca própria ou exclusiva do supermercado não podem apresentar problemas nas análises microbiológicas e de resíduos de defensivos, sob risco de perderem o abastecimento das lojas. Esta estrutura de monitoramento centraliza as informações no sistema de rastreamento que, por sua vez, faz parte do sistema de controle de desempenho dos fornecedores.

A outra marca trata dos produtos com características específicas, como produção orgânica e sustentabilidade. Também segue um protocolo próprio, cujo monitoramento também é sustentado pelas auditorias e pelo sistema de rastreamento, em paralelo à certificação dos produtos. Para a empresa, a especificidade da marca impõe a necessidade desses mecanismos e ferramentas de monitoramento na estrutura de governança das transações, pois a qualidade dos produtos reflete a imagem da marca e a reputação da empresa, e sua garantia depende de níveis mais rigorosos de controle.

Para os produtores rurais, a especificidade da marca trouxe perdas decorrentes do retorno de produtos recusados a partir da inspeção no CD ou nas lojas. A recolocação destes produtos no mercado não pode ser feita na embalagem do supermercado, por efeito do contrato de exclusividade da marca. Assim, precisariam ser transportadas de volta para o produtor e reembaladas, com custos adicionais.

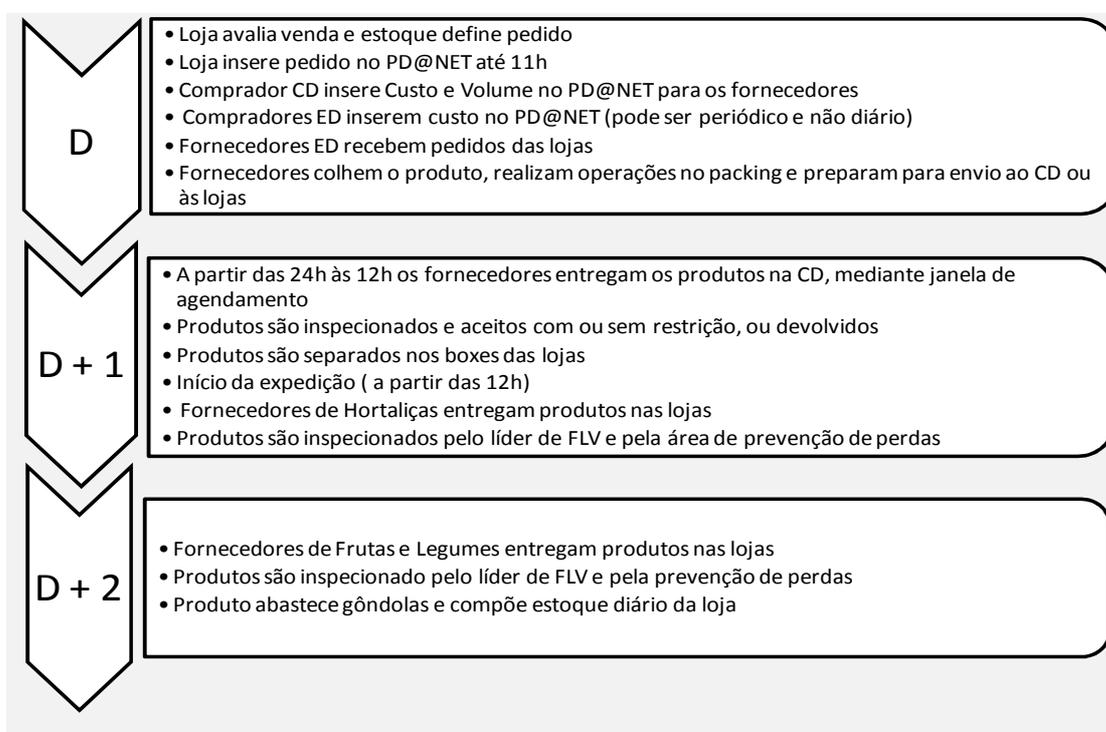
No caso das frutas, as distâncias elevariam os custos pelo novo transporte, embalagens e horas de trabalho. Para os legumes, embora haja pólos de produção localizados mais próximos das lojas, este processo também elevaria os custos para o produtor. Para as verduras ou hortaliças de folha, ainda há o agravante da elevada perecibilidade e fragilidade que as caracteriza, comprometendo também sua qualidade. Para as FLVs comercializadas a granel ou com a marca do produtor, a especificidade de marca é baixa, pois podem ser recolocados no mercado spot ou redirecionados para outros compradores caso sejam rejeitados nas inspeções. Embora haja custos de transporte envolvidos nesta transferência, não há comprometimento quanto à marca utilizada.

- **A Especificidade Temporal**

A especificidade temporal é naturalmente elevada para a maioria dos produtos, que são altamente perecíveis, especialmente as hortaliças. Para garantir a qualidade para o

consumidor, as FLVs são entregues diariamente pelos fornecedores, no CD e nas lojas. Exceções são produtos importados, como maçãs, peras e kiwis, que chegam no CD em containers refrigerados e em volumes que permitem estocagem, também refrigerada, e são redistribuídas gradativamente nas lojas, em ações promocionais principalmente.

As hortaliças são colhidas poucas horas antes da venda, mediante pedido eletrônico enviado pelas lojas, lavadas, embaladas, rastreadas e enviadas comercialização no mesmo dia, quando entregues pela manhã e à tarde, e no dia seguinte, quando entregues no período da tarde e noite. A **Figura 4-11** ilustra o fluxo de pedidos das lojas e departamento de compras e as entregas realizadas pelos produtores.



**Figura 4-11: Fluxo de pedidos e entregas de FLVs no Centro de Distribuição e nas lojas**

O pedido das lojas deve ser finalizado no sistema eletrônico de pedidos, o PD@NET, até o meio dia, sendo a informação de entrada para a programação da colheita. Atrasos no envio dos pedidos estão entre os principais pontos de conflito no alinhamento operacional entre os fornecedores e a empresa, pois comprometem as atividades do produtor e podem gerar divergências na entrega, de qualidade, de quantidade, de identificação do rastreamento, dentre outras. Essas divergências geram devoluções que, dada a especificidade temporal, trazem perdas imediatas para o produtor pela dificuldade de aproveitar os produtos, e para as lojas, com o desabastecimento. Legumes, em sua maioria, têm uma vida útil mais longa que as hortaliças, sendo um pouco menos afetados pela especificidade temporal,

quando comparados às estas últimas. Exceção nos casos de exemplos como os tomates, muitos sensíveis às condições de transporte e manipulação, que precisam ser comercializados rapidamente após colheita.

Algumas ações têm sido feitas no sentido de prolongar a vida útil dos legumes, como melhoramento genético e tratamentos pós-colheita. No entanto, a especificidade temporal também é elevada para legumes, e as entregas diárias visam estabelecer um alto giro nas gôndolas e baixos estoques nas lojas, suficientes apenas para a venda do dia.

#### **4.6.2 Frequência**

A repetição das transações entre o varejo e os fornecedores facilita a obtenção de informações entre as partes e a construção da reputação dos agentes, promovendo a criação de compromissos confiáveis em torno de objetivos comuns ou, ao menos, complementares. Devido à elevada especificidade temporal nas transações deste estudo, especialmente no caso das hortaliças, as transações são altamente recorrentes.

Alguns fatores contribuem para explicar esta elevada frequência. Primeiro, a área destinada ao FLV nos super e hipermercados encontra-se, em geral, na entrada das lojas, visando atrair os consumidores com apelos à saudabilidade e frescor. Durante as entrevistas junto à empresa, pôde-se perceber que consideram a categoria de FLV como responsável por conferir ao consumidor a percepção de qualidade da loja. Produtos frescos, variados e bem expostos possuem uma atratividade que pode também se expandir para outras categorias, gerando oportunidades de estimular as vendas de produtos relacionados, como azeites, por exemplo. Por outro lado, quando os produtos não apresentam estas características de qualidade, esta percepção pode interferir na intenção dos consumidores em circular pelas outras áreas da loja, comprometendo a venda. Assim, promover o giro dos produtos é fundamental para garantir sua qualidade, e este alto giro depende de pedidos de loja e entregas dos fornecedores ajustados ao volume de venda diário, com excessos e faltas dentro de tolerâncias pré-determinadas. Do contrário, haverá falta ou ruptura, indesejável do ponto de vista da disponibilidade do produto no ponto de venda, ou excesso, gerando quebras contábeis e perda de qualidade.

Outro fator que eleva a frequência das transações é o armazenamento. Ainda que apenas para frutas e legumes, estocagem demanda elevados investimentos em infra-estrutura, como câmaras de refrigeração e transporte refrigerado. No caso das frutas, especialmente as importadas, seu maior valor agregado pode permitir estes investimentos, já que a armazenagem refrigerada torna possível dispor de determinados produtos para venda ainda

que estes estejam na sua entressafra. As maçãs são bons exemplos, pois podem ser mantidas por longos períodos com pouco prejuízo à sua qualidade.

O mesmo não ocorre com os legumes. Alguns legumes, especialmente commodities, como alho e batata, ainda podem ser mantidos em estoques temporários, caso haja uma compra elevada em função de uma ótima negociação, diluição dos custos de transporte ou mesmo de excessos de produtos sendo colhidos, mas mesmo nestas condições há que se considerar o custo envolvido na armazenagem e a perda de qualidade característica das FLVs.

Já para as verduras, sua elevada perecibilidade, reduzido valor unitário e proximidade geográfica entre a produção e a distribuição tornam seu armazenamento inviável tanto técnica quanto economicamente. Os produtores colhem as verduras diariamente, após terem recebido o pedido via *PD@NET*, e as entregam na lojas com esta mesma frequência.

A elevada frequência encontrada na relação também objetiva e favorece a troca de informações. Por um lado, o supermercado alimenta os produtores com informações sobre tendências de mercado, concorrência, preços praticados, qualidade de seus produtos e problemas no abastecimento. Por outro lado, produtores informam aos compradores sobre a qualidade e a disponibilidade dos produtos, bem como eventuais problemas que possam comprometer as entregas.

Isso faz com que as transações envolvam quantidades de mercadorias suficientes para abastecer o mercado por poucos dias. Em média tais transações se repetem de duas a três vezes por semana, podendo ocorrer diariamente. A alta frequência permite a construção de reputação e o estabelecimento de confiança entre as partes, o que reduz a necessidade da utilização de contratos formais. Do ponto de vista técnico, não há problema em se atender a demanda recorrentemente, uma vez que o sistema de produção empregado pelos agricultores permite o cultivo da maior parte das variedades de hortaliças durante o ano todo.

A frequência com que as transações ocorrem contribui para o crescimento da confiança, por parte do fornecedor, de que o preço recebido por seus produtos e o valor de venda nas gôndolas das lojas parte de critérios que visam garantir a competitividade. O fornecedor, a partir desta frequência, sabe que algumas variáveis são consideradas para definição do preço que irá receber e acredita que a administração da venda de seus produtos será bem feita pela empresa supermercadista.

#### **4.6.3 Incerteza**

Quanto à produção das hortaliças, as incertezas com as quais os produtores se deparam referem-se às possíveis perdas decorrentes de fatores naturais, principalmente climáticos, aos

preços que irão receber por seus produtos e a elevada inadimplência que cerca as relações no mercado *spot*. Já o supermercado tem, tanto para as verduras quanto para as frutas e os legumes, a incerteza quanto ao abastecimento. As mudanças no modelo de abastecimento descritas no estudo corroboram esta afirmação e contribuem para explicar a complexidade da governança adotada. Na medida em que os controles diminuem os problemas de qualidade, as devoluções por parte das lojas também foram reduzidas e, conseqüentemente, também as perdas e as incertezas para o produtor e para a empresa.

A partir do estabelecimento da governança, ambos os agentes se deparam com a incerteza da continuidade da transação e procuram precaver-se por meio de medidas mitigadoras. O contrato, os elementos complementares e os instrumentos de controle contribuem para que o supermercado tenha maior controle sobre a produção e, conseqüentemente, uma redução na incerteza quanto ao seu abastecimento. Da mesma forma, os incentivos que a relação traz aos fornecedores, como acesso às informações, programas de capacitação, volume de negócios com a empresa e exposição dos produtos nas gôndolas, contribuem para diminuir os riscos de que os eles se sintam desmotivados em dar continuidade às transações e optem por direcionar sua produção para outras empresas compradoras.

Os fornecedores procuraram contornar os riscos inerentes à produção de hortaliças adotando novas tecnologias e se associando a outros produtores. Como consequência, estes agentes obtiveram ganhos gradativos em escala e escopo e melhorias produtivas para atender aos pedidos das lojas, ainda que sob oscilações de desempenho. Eles também buscaram junto à empresa supermercadista apoio na solução de conflitos com seus próprios fornecedores de insumos, já que estes conflitos podem ter reflexos também nas transações para com este agente. Um exemplo citado discorre sobre a elevação dos preços das embalagens de marca exclusiva, na qual foi necessária a intervenção da empresa de varejo na transação entre produtor e fornecedora de embalagens para encontrar um caminho comum nas negociações. A proximidade entre os agentes é um reflexo da freqüência com que se comunicam e transacionam, permitindo ações deste tipo.

Os incentivos recebidos da parte da empresa e a percepção crescente dos fornecedores quanto à sua importância na relação contribuem para reduzir sua incerteza quanto à continuidade da relação. Na mesma medida, o aumento do número de negócios gerados com outras empresas compradoras é um fator decisivo para reduzir os riscos de que os produtores não consigam manter-se na atividade de produção de hortaliças.

- **Incerteza para o supermercado**

Na opinião dos gerentes de compras, o nível de incerteza do varejista quanto ao abastecimento depende muito do fornecedor, daí a necessidade de se construir relações com aqueles que conheçam o padrão para o produto, saibam que haverá uma inspeção na plataforma ou nas lojas, que se comprometam com o fornecimento, e que sejam bons comercialmente. Esta relação deve gerar confiança com poucas chances de conflitos. O fornecedor é visto como “bom comercialmente” quando entende as ações e aceita os desafios, confiando que também será beneficiado. Aqui, a visão dos agentes ultrapassa os limites que contornam sua função na cadeia e lhes permite análises sob diferentes ângulos.

A comunicação entre a empresa e os fornecedores é fator chave na redução da incerteza quanto ao abastecimento. Tomando-se os legumes como exemplo, produtores enviam semanalmente uma previsão de colheita para a semana seguinte, chamado de mapa de produção. O mapa visa alinhar as informações entre fornecedor e comprador sobre a disponibilidade dos produtos, ao menos num futuro próximo, já que mudanças climáticas podem alterar o cenário e prejudica provisões para prazos maiores. Mesmo este mapa semanal é validado diariamente ou a cada dois dias. Certas condições pertinentes à produção também são considerados neste mapa, como o período de carência pelo uso de defensivos.

De posse desta informação, os compradores podem programar as ações de venda diminuindo incertezas sobre o fornecimento, reduzindo riscos quanto a variações de custo, qualidade ou volume que afetem as ações. Seguindo direção oposta, os compradores também informam aos fornecedores uma previsão de ações, também considerando a disponibilidade sazonal dos produtos. Outra variável que entra na programação é o histórico de vendas semanais. Compradores avaliam a venda da do mesmo período no ano anterior e a venda da semana corrente, estimando a venda futura.

Esse conjunto de variáveis: mapa de produção, histórico de vendas, condições climáticas e programação de ações servem para dar aos agentes uma expectativa de como será a venda e traz informações concretas para as negociações. A partir disso, os pedidos das lojas servem para o ajuste fino, em geral não promovendo alterações significativas sobre os volumes previstos e oferecendo poucos riscos às renegociações de custo. Ainda assim, é prática de comunicação adotada que compradores e fornecedores conversem ao final de cada semana, em geral na quinta ou sexta-feira, sobre o desempenho da semana corrente e fechando o planejamento da semana seguinte, diminuindo as incertezas dos produtores quanto aos pedidos e do supermercado no que se refere ao fornecimento.

Uma ação da empresa também direcionada à redução dos riscos de desabastecimento trata do número de fornecedores que transacionam com área de compras de São Paulo. Em termos gerais, os compradores possuem um número reduzido de produtores que fornecem um ou mais produtos. No caso específico das hortaliças, os fornecedores entregam uma variedade maior de produtos quando comparados aos de frutas e legumes. Já para frutas e legumes, há fornecedores classificados informalmente como “*top*”<sup>24</sup>, responsáveis pelo fornecimento de grandes volumes. Eles são escolhidos por possuírem características como infra-estrutura produtiva, capacidade de fornecimento, desempenho satisfatório no que se relaciona aos indicadores e ao bom relacionamento comercial.

Apesar de estes agentes responderem por grande parte do fornecimento, há produtores que complementam o volume total pedido pelas lojas. Conforme levantado nas entrevistas, esta complementaridade tem dupla função: primeiro, reduz os riscos de que falte produto por qualquer problema ocorrido nos produtores *top* ou essenciais, uma vez que os pedidos podem ser redistribuídos entre os outros fornecedores. E, ademais, porque reduz a dependência da empresa de um único fornecedor e as chances de atitudes oportunistas em função desta dependência. Para os fornecedores também há vantagens nesta distribuição, já que permite a participação permanente de todos no fornecimento, com frequência mínima de entregas de duas ou três vezes na semana, sem comprometer todo seu volume ou sobrecarregar sua capacidade de produção. Esta constância, associada ao escalonamento, dá suporte à programação da produção e não impede que produtores mantenham relações comerciais paralelas com outras empresas, reduzindo sua dependência dessa transação específica e de suas condições comerciais.

No caso da presente relação, os produtores têm sido orientados pelos consultores técnicos quanto à implantação gradativa de estufas e hidroponia, visando reduzir os impactos climáticos sobre a produção. Parte da produção de hortaliças já é proveniente destes sistemas protegidos, e espera-se que no futuro próximo a maior parte da área cultivada adote estas tecnologias, ao menos para a produção própria. Como os produtores também possuem parceiros dos quais se abastecem, em volume ou variedade, há uma tendência de que estes agentes também migrem parte de sua produção para sistema protegidos. Com isso, espera-se

---

<sup>24</sup> POIRIER e REITER (1996) definem fornecedores parceiros como sendo os essenciais e responsáveis por grandes volumes e pelo desenvolvimento de estratégias conjuntas, selecionados a partir dos programas de capacitação e que apresentam habilidades técnicas e comerciais. O uso do termo “*top*” é adotado pela empresa para caracterizar esse grupo de fornecedores essenciais.

uma significativa redução da influência climática sobre a produção. Além disso, o uso de estufas e hidroponia ainda reduzem os efeitos da sazonalidade, na medida em que permitem que sejam criadas condições artificiais de temperatura, umidade e nutrição da planta, favorecendo a regularidade no fornecimento.

Os programas de capacitação, especialmente no uso de novas tecnologias de produção, têm surtido efeito sobre estas variáveis e favorecido investimentos por parte dos produtores rurais. Por outro lado, ainda há uma parcela dos produtores de hortaliças que adotam sistemas de produção a campo, sem que haja qualquer tipo de cobertura de proteção, expondo os produtos às intempéries do meio, como fortes chuvas ou mesmo sua falta, ventos e granizo, impondo pesadas perdas à produção.

- **Incertezas dos Fornecedores**

Algumas incertezas cercam a produção de FLV, em especial a produção de hortaliças. O primeiro item destacado nas entrevistas trata da negociação do preço pago ao produtor. Embora os pedidos enviados pelas lojas aos fornecedores sejam diários e haja uma variação no volume, dependendo de variáveis como dia da semana, promoções, época do ano, etc., os preços não se alteram na mesma velocidade. Em geral, os preços mantêm-se inalterados por determinados períodos de tempo, e o que flutua é a quantidade negociada. As alterações de preço ocorrem com frequências variadas e podem decorrer de promoções, com queda no valor pago ao fornecedor mediante prévia negociação, ou mesmo a recomposição deste valor pago, caso o mercado concorrente esteja praticando preços de venda que permitam reajustes para cima.

A partir das entrevistas com os agentes, pôde-se constatar que tanto as equipes de compradores do departamento de compras das empresas quanto os fornecedores de hortaliças compartilham a opinião de que os valores negociados para nos pedidos de compra remuneram o produtor dentro de intervalos que, na média, permitem a continuidade das transações e da relação comercial. A redução do preço pago não é negociada, mas informada aos fornecedores, e é temporária, apenas para fazer frente ao que é praticado por empresas concorrentes ou para atender a uma ação promocional específica. Na medida em que esta ação promocional se encerre, o valor pago retorna a patamares que garantem margem de lucro ao produtor.

As negociações, neste caso, não servem para estabelecer o valor que será pago, mediante mútua análise, já que a definição deste preço parte do supermercado, mas sim para que ambas as partes tenham conhecimento desta alteração, do que se busca com esta ação e,

da parte do produtor, para que este possa se posicionar quanto ao que considera um valor razoável que deverá passar a vigorar finda a ação. Também servem para o alinhamento dos volumes, já que há uma expectativa de aumento da venda pela redução do preço, e os produtores têm que estar aptos a atenderem esta demanda, sem gerar incertezas quanto à capacidade dos agentes em abastecer, no caso do fornecedor, e ser abastecido, no caso do supermercado.

Assim como as informações dos preços praticados pela concorrência servem como input para a área comercial definir os preços de seus produtos, também fazem uso de informações de mercado – preço pago ao produtor - nas negociações com os fornecedores. Duas fontes suprem os compradores da empresa: a primeira delas é composta por alguns fornecedores escolhidos em função da boa relação comercial e servem como ponte entre a empresa e as informações de preço médio pago aos produtores. Há uma forte relação de confiança nesta situação. A segunda fonte se origina de levantamentos periódicos realizados no CEAGESP, por um funcionário terceirizado contratado pela empresa unicamente para este fim. Ele avalia os preços, a qualidade e os volumes das FLVs que passam diariamente através do entreposto, e repassa estas informações aos compradores para que possam ser utilizadas também como referência nas negociações.

Conforme constatado nas entrevistas, os fatores que afetam a receita e os preços pagos ao produtor derivam de algumas variáveis:

- (a) *disponibilidade* do produto no mercado – ou seja, se houver grandes volumes disponíveis no mercado, os preços praticados para o consumidor tenderão a cair e, conseqüentemente, o preço pago ao produtor também. Já na entressafra, a situação se inverte. Esta sazonalidade na disponibilidade afeta fortemente o preço pago ao produtor, a constância no fornecimento e a ruptura no ponto de venda.
- (b) *clima* – na opinião de fornecedores e compradores o clima é a principal variável que pode comprometer os esforços em direção à melhoria no fornecimento. O clima afeta a disponibilidade do produto e sua qualidade. Condições climáticas desfavoráveis também podem gerar prejuízos financeiros: aumenta o número de devoluções por problemas de qualidade em relação ao padrão da Ficha Técnica de Produto; aumenta a quebra nas lojas, porque alguns defeitos evoluem com o tempo entre a colheita e o consumo, como podridão; e, em casos mais graves, destroem a infra-estrutura utilizada pelos produtores na proteção de produção, como estufas, comprometendo investimentos e demandando tempo para recuperação. Num exemplo citado, fornecedores na região de São Carlos tiveram parte de suas estufas destruídas por ventos e chuva de granizo. Por

outro lado, condições climáticas favoráveis permitem previsão de colheita e de disponibilidade de produtos, favorecendo o planejamento comercial entre fornecedores e compradores.

- (c) *concorrência* – o preço ao consumidor praticado pela concorrência também influencia o preço pago pela empresa deste estudo aos seus fornecedores. Considerando o expressivo volume negociado com os produtores – só no CD de São Paulo são cerca de 1500 toneladas diárias – a empresa compradora espera obter condições comerciais vantajosas e que garantam competitividade na venda. Equipes internas realizam pesquisas de preços diárias em super e hipermercados concorrentes, repassando esta informação para o departamento de compras. Compradores, então, entram em contato com os fornecedores e negociam compensações que, em geral, giram em torno da redução dos preços pagos ou do aumento do valor negociado com empresas compradoras concorrentes. Se a situação permanecer inalterada, com comprometimento à competitividade, a empresa assume uma posição mais firme e age reduzindo os volumes entregues por este fornecedor específico e redirecionando estes volumes a outros fornecedores.
- (d) *estratégia* do supermercado – finalmente, a estratégia para as verduras também vai afetar o preço negociado com os fornecedores. Promoções, combate à concorrência, festivais que aproveitam a sazonalidade favorável, além do incentivo ao consumo de determinados produtos são exemplos de ações citadas nas entrevistas e que dependem de custo e fornecimento adequados para serem efetivadas e atingirem os objetivos propostos. Assim como o produtor informa ao comprador sobre a disponibilidade do produto semanalmente, o comprador também tem uma programação de ações promocionais que, conjuntamente ao pedido diário das lojas, gera históricos que são utilizados para previsão de demanda. A partir desta previsão, compradores já têm uma idéia dos prováveis volumes que serão negociados, fazendo ajustes a partir do efetivo pedido diário das lojas.

Em que pese o aumento do papel do supermercado na determinação do preço e da receita dos produtores, não se pode inferir daí que a incerteza dos produtores em relação a essas duas variáveis tenha aumentado. Ao contrário, este estudo traz evidências da redução da incerteza quanto ao preço que o fornecedor obterá por seus produtos na transação com a empresa. Primeiro, a partir dos históricos das transações, o fornecedor dispõe de informações e sabe que as perdas observadas nos períodos de baixa são compensadas por ganhos assim que

a situação do mercado permitir, gerando um movimento cíclico. Segundo, os programas de capacitação incluem orientações no uso de tecnologias que aumentam seu desempenho produtivo e reduzem a sazonalidade e custos de produção. Terceiro, a redução do número de fornecedores diretos, decorrente da seleção e capacitação, favoreceu os remanescentes, que tiveram aumento no volume de negócios para com a empresa, permitindo obter economias de escala, que aumentam a capacidade do produtor de absorver baixas temporárias de preços.

No caso da presente transação, entretanto, verificou-se é que a variação no preço que o varejo paga ao produtor é menos significativa como fonte de incerteza na transação do que questões climáticas, segundo fator gerador de incertezas e que têm impacto sobre a produção.

Outros fatores também foram citados pelos fornecedores como sendo responsáveis pelo aumento dos riscos que envolvem a produção de hortaliças e que elevam as incertezas quanto à capacidade de atender aos pedidos de compra. A falta de mão de obra no campo foi um problema considerado gravíssimo pelos fornecedores diretos (Nível 1) da empresa varejista. As dificuldades em se encontrar pessoas dispostas a trabalhar nas propriedades rurais foi destacada como sendo uma barreira tanto às atividades rotineiras que cercam a produção quanto à expansão ou mesmo à implantação dos planos de melhorias. A elevada rotatividade e dificuldades na reposição de funcionários de campo foram entraves destacados pelos seis fornecedores de hortaliças Nível 1 entrevistados.

Programas como o rastreamento servem aproximar o produtor das tendências do mercado consumidor e, assim, reduzir seu nível de incertezas. Embora o consumidor seja o beneficiário imediato com informações sobre a produção rural, o formato em que o programa foi elaborado, baseado num sistema online para coleta e transferência de informações, também permite que preferências e padrões de consumo sejam coletados nos super e hipermercados e que este conhecimento flua à montante na cadeia, chegando à base produtiva.

Há incertezas e conflitos entre os fornecedores e a empresa, particularmente no abastecimento via ED, que dizem respeito aos atrasos nos pedidos. Embora haja horário estabelecido para que os líderes de loja insiram os pedidos no PD@NET, os atrasos são constantes e comprometem a programação da produção na propriedade rural, especialmente para a atividades de colheita, limpeza e embalagem dos produtos. A preocupação em torno dos atrasos se deve também ao fato de que o fornecedor é avaliado por um conjunto de indicadores que abrangem quantidade, qualidade, embalagens e horário de entrega, variáveis que podem ser comprometidas pelos atrasos.

É importante ressaltar também que há condições para que o fornecedor reduza sua dependência da relação com a empresa e as incertezas que esta dependência imprime. A estratégia dos fornecedores está centrada em manter transações paralelas com outras empresas compradoras, ainda que a maior parte dos seus produtos tenha como destino as lojas da empresa deste estudo. Conforme constatado tanto na entrevista junto aos fornecedores quanto pelas informações obtidas junto ao supermercadista, não há contrato de exclusividade para os produtos, apenas para a marca. Os produtores podem comercializar seus produtos com outras empresas, desde que usem para tanto embalagens com sua própria marca. A própria empresa, por meio dos consultores técnicos que atuam no produtor rural e dos compradores, recomenda diversidade de transações.

Um fator que contribui para reduzir a incerteza dos produtores, particularmente quanto à sua capacidade atender aos pedidos de compras é sua reorganização em arranjos produtivos informais. Com a redução do número de fornecedores e a mudança em seu perfil - aumento da participação de produtores rurais e a diminuição de atacadistas e intermediários – os produtores *top* ou essenciais passaram a organizar suas próprias redes de relações com produtores de seu entorno para complementar sua produção em escala e/ou escopo. Com isso, podem fazer uso destes parceiros comerciais para abastecer o supermercado analisado, ficando menos sujeitos à ruptura no fornecimento. Esta reorganização é tratada na próxima seção.

#### **4.7 Reorganizações dos fornecedores de verduras em arranjos informais**

Em face da importância de pequenos e médios produtores no abastecimento da cesta de alimentos, como também da necessidade de se oferecer condições vantajosas para que eles permaneçam na atividade, ganhou espaço neste estudo a busca pela compreensão da dinâmica por trás dos arranjos entre os produtores rurais e empresas de varejo, firmados formal ou informalmente para atenderem às exigências da relação.

Para determinados grupos de fornecedores, especialmente os de legumes e verduras, em geral pequenos e médios produtores rurais, houve grande impacto a partir das mudanças na comercialização dos produtos, especialmente com o incremento da participação do varejo. Os atributos de escala, qualidade e variedade tornaram-se indispensáveis para permitir o acesso às grandes empresas varejistas e aos mercados consumidores por elas atendidos. Inúmeros pequenos produtores que não conseguiram atender estes requisitos mínimos acabaram eliminados da relação, a partir da reestruturação do abastecimento iniciada em

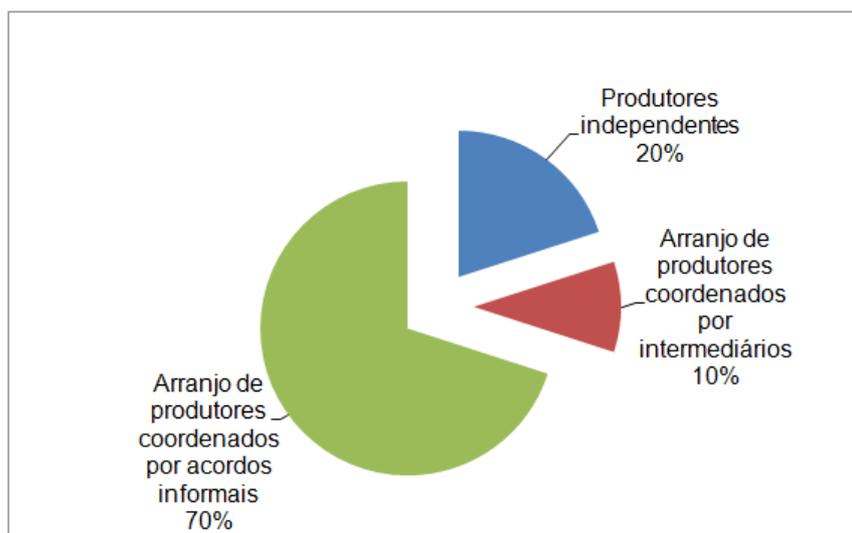
2001. Como alternativa, passaram a entregar seus produtos a intermediários, ou ainda utilizarem-se de Centrais de Abastecimento, como o CEASA.

A opção por estabelecer uma relação direta com produtores levou a mudanças na organização da rede de fornecimento. Há produtores individuais, que atendem isoladamente a empresa. Neste caso, são produtores especializados e que possuem um *mix* restrito de produtos, mas em escala suficiente para atendê-la. Há também grupos de produtores que se uniram em arranjos informais, complementando sua produção com a dos parceiros. Neste caso, eles dispõem de uma variedade grande de produtos, e se organizaram para dispor de escala de fornecimento. Estes arranjos são coordenados por um fornecedor que trata diretamente com a empresa, e é responsável por repassar informações aos parceiros. Finalmente, foi encontrado um tipo de arranjo coordenado por um agente intermediário, não produtor, mas com a importante função de coordenar os demais para atender os requisitos impostos pelo mercado. O **Gráfico 4.2** ilustra os diferentes formatos de produtores de verduras ou hortaliças.

A seleção de fornecedores foi um processo gradativo iniciado a partir de mudanças no abastecimento, principalmente com a centralização, com maior controle sobre a qualidade e a quantidade. No caso das hortaliças, em função da sua alta perecibilidade e fragilidade, a empresa manteve a entrada direta. A partir deste maior controle, iniciou-se o processo de redução dos fornecedores. Em São Paulo, dos 132 que inicialmente abasteciam as lojas do Estado, permaneceram 53, uma redução de 60%.

No início do processo de seleção, produtores independentes foram privilegiados para construir a base de fornecimento. O **Gráfico 4.2** ilustra a participação deste grupo em 20% do número de fornecedores de hortaliças que abastecem o Estado de São Paulo. A partir da análise dos indicadores de desempenho, o grupo passou a contar como diferencial para que a empresa o mantivesse na relação.

Já os agentes intermediários foram os principais impactados inicialmente pela estratégia da empresa em se aproximar dos produtores de forma direta, com participação no fornecimento decrescendo para apenas 10% do total de agentes que participam da relação. No entanto, esta regra não foi aplicada em todas as situações. Em algumas regiões do país, como Nordeste, por exemplo, características culturais e da produção local tornaram necessário manter agentes intermediários para garantir o acesso aos produtores da região.



**Gráfico 4.2: Participação dos diferentes tipos de fornecedores no número total de fornecedores de verduras do Estado de São Paulo varejista**

**Fonte: Baseado nos dados obtidos dos auditores técnicos**

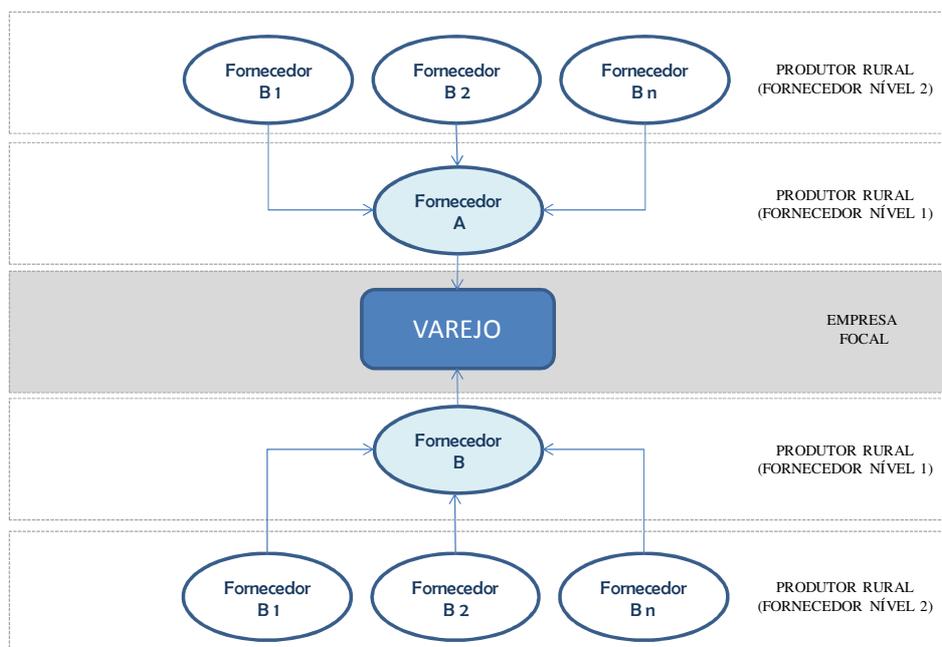
Embora haja uma descentralização da equipe de compras, com pequenos núcleos localizados em diferentes Estados do país, as diretrizes são definidas pela gerência localizada em São Paulo. Dificilmente esta equipe consegue conhecer particularidades culturais e dos sistemas de produção nos diversos pólos produtivos dos quais a empresa se abastece, além de haver resistência, por parte de pequenos produtores, quanto a fornecer para o varejo. Com isso, manter agentes intermediários tornou-se necessário para a penetração em pólos de produção regionais.

Finalmente, há o grupo de fornecedores formado por arranjos entre produtores rurais coordenados por acordos informais. Este grupo tem sido privilegiado por ações da empresa. Este grupo de arranjos está em destaque no **Gráfico 4.2** e representa 70% do total de contratos firmados para o abastecimento de verduras ou hortaliças da empresa.

Os produtores independentes passaram a se deparar com dificuldades em abastecer as lojas na quantidade e variedade necessária. Ainda que tenham sido beneficiados pelo aumento na escala dos pedidos, a partir da redução do número de fornecedores concorrendo pelas mesmas lojas, os investimentos necessários na produção trouxeram duas questões importantes: primeiro, o capital para investir na produção e, segundo, o tempo para que os investimentos se revertessem em aumento da produção. Estas duas variáveis passaram a ser fatores críticos para os produtores rurais, determinando sua permanência na relação.

Como resultado desta dinâmica, muitos dos produtores remanescentes subcontrataram parceiros para complementarem sua produção, em volume (economias de escala) e variedade (economias de escopo), passando a assumir também uma posição de intermediário,

coordenando a transação entre si e seus parceiros, e entre seu arranjo e a empresa varejista compradora. O novo perfil da rede passou a contar com arranjos informais entre fornecedores coordenados por um agente principal, responsável por se relacionar diretamente com a empresa focal. A **Figura 4-12** ilustra o formato da cadeia de abastecimento formada a partir destes arranjos entre produtores.



**Figura 4-12: Níveis de fornecimento na cadeia de abastecimento de verduras analisada**

A complementaridade dos produtos e serviços oferecidos por eles é vista pela empresa varejista deste estudo como um caminho não só viável, mas necessário para garantir o sucesso do relacionamento. Os arranjos podem ser uma alternativa vantajosa para os fornecedores independentes, especialmente quanto à necessidade de investimentos na produção para obtenção de economias de escala e escopo.

Para os fornecedores Nível 1, as exigências vão muito além de questões estritamente relacionadas à produção. Na posição de intermediários entre o comprador e os de Nível 2, são necessárias também competências em gestão, dada sua posição central no arranjo, e na solução de conflitos, tanto entre si como no relacionamento com a empresa focal. Embora a empresa forneça suporte técnico aos produtores, seu poder de atuação ainda se restringe aos situados no primeiro nível. Cabe a eles repassar informações importantes para os parceiros, coordenar questões relacionadas à escala e ao escopo, e pagá-los pelas hortaliças comercializadas com a empresa varejista, já que tanto a nota de pagamento como o contrato de fornecimento são estabelecidas apenas entre o comprador e o fornecedor Nível 1. Os critérios de pagamento variam entre os arranjos. Como via de regra, os fornecedores nível 1

estabelecem um percentual em relação ao preço pago pelo varejista, e repassam este valor aos parceiros na data de pagamento do contrato.

A reorganização do fornecimento nestes arranjos trouxe à tona um caminho alternativo para que pequenos produtores conseguissem se inserir em cadeias de suprimentos mais exigentes quanto à qualidade, escala e escopo. A Tabela 2 detalha o número de produtores que atuam no abastecimento de verduras da empresa, e a participação de cada nível para o atendimento da escala. Estes produtores respondem pelo abastecimento de cerca de 250 lojas, ou seja, 90% das lojas que a empresa possui no Estado de São Paulo.

Pelos dados apresentando na **Tabela 4.1**, percebe-se que após redução do número de fornecedores, decorrente da seleção e reestruturação da cadeia de abastecimento, iniciou-se um processo de expansão do número de agentes envolvidos no fornecimento da empresa varejista. Embora o número de fornecedores Nível 1 seja relativamente pequeno para abastecer as 250 lojas do maior centro consumidor do país, os arranjos formados entre eles trouxeram para a relação mais 263 pequenos e médios produtores – os fornecedores Nível 2. Isoladamente, eles dificilmente conseguiriam atender aos requisitos impostos por este mercado.

Há exemplos de produtores cujo arranjo visa ganhos em economias de escopo. É o caso dos fornecedores do A ao G. Para estes, 70% a 90% da produção é própria, e os parceiros complementam a variedade necessária para atender aos pedidos das lojas. Já no caso dos fornecedores J, K, L e M, entre 50 e 70% da produção são provenientes de seus parceiros. Para eles, o arranjo traz, principalmente, ganhos em escala.

Como estratégia de organização da produção, no entanto, fica evidente a necessidade de que os produtores de Nível 1 invistam na produção própria, principalmente dos produtos que exigem constância nas entregas. Já produtos que complementam o *mix* são distribuídos entre os parceiros. Produtores que não produzem os principais itens negociados com a empresa varejista, delegando aos parceiros esta função, descrevem incertezas quanto sua capacidade de atender aos pedidos, insegurança que é compartilhada pela empresa. Por isso, os auditores têm elaborado curvas ABC e orientado para que o fornecimento das principais verduras parta da própria produção.

Fornecedor Nível 1	Participação da produção do Fornecedor Nível 1 no volume total de fornecimento para a empresa varejista (%)	Número de produtores parceiros que compõem os fornecedores Nível 2	Participação da produção dos Fornecedores Nível 2 no fornecimento para a empresa varejista (%)
A	90	50	10
B	75	18	25
C	70	15	30
D	70	13	30
E	70	13	30
F	70	16	30
G	70	16	30
H	60	19	40
I	60	18	40
J	50	30	50
K	45	8	55
L	40	22	60
M	30	25	70
13		263	

**Tabela 4.1: Arranjos entre produtores, identificação do número de fornecedores que participam da relação e a participação do abastecimento das hortaliças (verduras) para os fornecedores Nível 1 e 2.**

**Fonte:** Baseado nos dados fornecidos pelos consultores técnicos que atuam na capacitação dos produtores e nas auditorias

Algumas características inerentes aos sistemas produtivos também vão definir quais produtos serão fornecidos pelos parceiros como, por exemplo, os que demandam uma área maior ou uma tecnologia de produção que o fornecedor direto não possui. Um fornecedor de hortaliças de folha, como alface, que usa tecnologia hidropônica, pode selecionar um parceiro que produza repolhos, já que esta hortaliça é produzida no solo e demanda grandes áreas para o plantio, inviável para quem não dispõem deste recurso.

A localização da produção, relacionada à especificidade locacional, também foi identificada como elemento de inclusão de pequenos produtores na cadeia. A proximidade do produtor para com as lojas também tem forte influência sobre a frequência com que haverá negociações e entregas de produtos. Lojas distantes do local de produção tenderão a ser abastecidas com menor frequência, trazendo algumas desvantagens para os agentes: maiores custos com o transporte, maior tempo de exposição dos produtos a variações de temperaturas que comprometem sua vida comercial, diminuição da qualidade dos produtos no ponto de venda, além dos conflitos quanto à própria continuidade do abastecimento. Neste caso, é consenso entre os fornecedores que deve haver um pedido mínimo das lojas, tanto em quantidade quanto em diversidade, justificando a entrega.

Da mesma forma, as dificuldades de trânsito nas grandes cidades, os custos logísticos associados ao transporte a grandes distâncias, além da natural perecibilidade das hortaliças

tornou a localização geográfica um fator importante sobre a frequência das transações, mais especificamente quando a venda supera a expectativa de demanda e gera pedidos complementares, levando a duas ou mais entregas de mercadorias no mesmo dia.

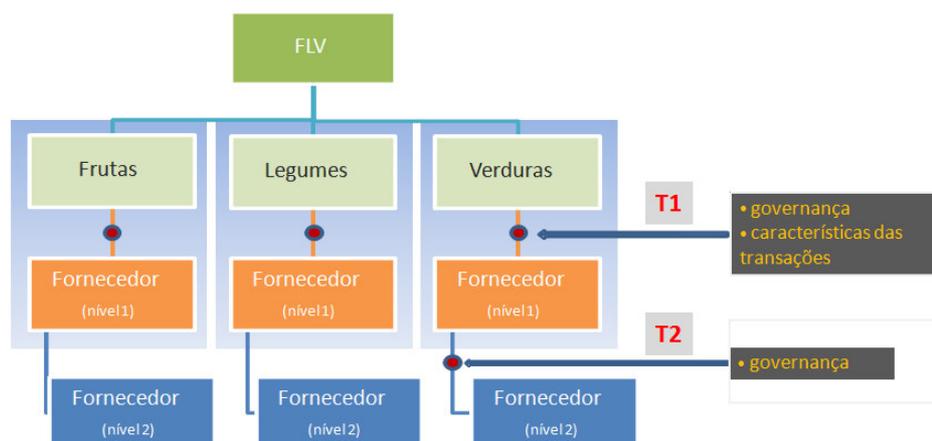
#### **4.8 A Caracterização da Estrutura de Governança adotada: um caso de hibridismo**

A estrutura de governança encontrada no estudo tem, como dito na apresentação dos mecanismos de controle, o objetivo primário de permitir melhor gestão sobre as transações que cercam o abastecimento. O abastecimento aqui é entendido como a capacidade da empresa varejista em obter produtos na medida da sua necessidade e com as características que define como indispensáveis para sua estratégia de diferenciação.

Considerando-se as características da produção de FLVs, especialmente as verduras ou hortaliças, e somando-as ao grande volume necessário para honrar os compromissos definidos na relação comercial deste estudo, é esperado que a empresa faça uso de uma estrutura de governança que lhe permita coordenar as ações, controlar desempenhos e reduzir os riscos de que este abastecimento não ocorra conforme esperado.

O relacionamento comercial entre os agentes é demonstrado na **Figura 4.13**, que ilustra a estrutura da cadeia de abastecimento a partir da reestruturação promovida pela empresa varejista. As transações entre a empresa e seus fornecedores de Nível 1 foi tratada como T1 e analisada quanto às dimensões da frequência, incerteza e especificidade de ativos. A transação entre os fornecedores Nível 1 e 2 foram tratadas como T2. Neste caso, T2 foi descrita em termos da governança e da reorganização dos fornecedores para atender à nova dinâmica do fornecimento.

A governança adotada pelo varejo deste estudo no gerenciamento da sua cadeia de suprimentos (T1) tem características das estruturas de governança híbridas e visa aumentar a coordenação das transações com seus fornecedores diretos. A relação é regulada mediante a utilização de um contrato formal entre as partes, desenhado pela parte contratante sem nenhuma participação do contratado. Este contrato é renovado a cada ano, mediante assinatura de ambas as partes, e sua principal função é dar caráter legal à transação.



**Figura 4.13: Estrutura da cadeia de suprimentos da empresa varejista do presente estudo de caso**

**Fonte: Baseado em Lambert (2004)**

Apesar destas funções dos contratos, e embora a categoria de FLV tenha particularidades frente às outras categorias, como grande interferência do ambiente sobre as características do produto e sobre sua disponibilidade, o contrato é padrão e utilizado em todas as categorias, como mercearia e bazar. A diferença está no percentual de desconto financeiro. Consta no contrato uma cláusula autorizando um desconto financeiro em cada nota fiscal a ser paga ao fornecedor. Também consta no documento o prazo para o pagamento das notas, em média acima dos 40 dias para a categoria de FLV, também renegociado anualmente. Já na relação entre fornecedores, identificada como T2, não foram encontrados contratos formais regulando as transações. A informalidade dos acordos indica a presença de relações sociais, como confiança e reputação. Estes elementos consolidam o comprometimento dos agentes quanto aos termos estabelecidos pelo agente intermediário, este sim comprometido com a empresa focal por meio do contrato formal.

Cabe ao agente intermediário mediar a transação, repassando informações a jusante (estimativas de safra, qualidade do produto, volume disponível, dentre outras), e a montante (volume demandado, problemas de qualidade e qualidade esperada pelo consumidor, preço, novas variedades de produtos, etc.). Como não há contrato formal, os agentes dependem do grau de comprometimento e cooperação entre si para solução de conflitos. No entanto, dada a posição central dos agentes intermediários, eles passaram a deter maior poder sobre seus parceiros, assim como a empresa varejista detém poder sobre eles. Os agentes podem fazer uso deste poder de barganha para impor soluções aos conflitos, ainda que isso implique em

remover algum parceiro da relação. Por outro lado, este mesmo poder pode dar margem ao comportamento oportunista.

Embora as transações T1 e T2 pareçam ter uma abrangência clara, com a empresa varejista atuando sobre os fornecedores Nível 1, e estes atuando sobre os fornecedores Nível 2, o sistema de rastreamento pretende aproximar estes agentes da empresa focal. O sistema foi desenhado para identificar cada transação entre os produtores do primeiro e segundo níveis, de forma que seja possível saber a origem dos produtos entregues nas lojas. Até o presente momento, esta identificação está limitada ao fornecedor direto. Com isso, a empresa espera ter maior controle sobre os produtos que adquire, conferindo agilidade às ações corretivas sempre que necessário. O cadastro dos fornecedores do segundo nível também irá permitir à equipe técnica da empresa varejista realizar auditorias periódicas, expandindo seu programa de qualificação, assim como já é feito com os fornecedores diretos.

Ménard (2004) estabelece algumas propriedades fundamentais por ele adotadas para caracterizar estruturas híbridas, com grande contribuição da economia dos custos de transação. No presente estudo, ficou claro que a forma de governança estabelecida entre a empresa varejista e os produtores rurais que a abastecem detém características descritas pelo autor como mínimas para assim enquadrá-las como híbridas: tanto o varejista quanto os produtores são entidades independentes realizando transações comerciais entre si, ajustando-se mutuamente e sem predominância de negociações exclusivas de preço, trocando informações necessárias à gestão de suas atividades, produtos e serviços, mas mantendo sua autonomia organizacional.

Uma característica identificada da forma híbrida deste estudo se relaciona aos contratos. Os acordos formais firmados entre as partes são anuais, sendo renovados a cada início de ano. Já a relação contratual, predominantemente, vem durando anos a fio. Embora haja saídas e entradas de novos fornecedores, as transações no geral têm sido realizadas com um grupo central que variou pouco, especialmente os essenciais. O que se identificou, não obstante haja esta pouca variação, foi a entrada de pequenos e médios produtores como fornecedores Nível 2. Conforme já havia sido observado por Ménard (2004), contratos que se somam às transações recorrentes e frequentes, somadas aos relacionamentos de longo prazo, em geral permitem governanças mais eficientes do que o mercado, ao mesmo tempo em que não necessitam da integração organizacional intrínseca à hierarquia.

Outro elemento presente nas formas híbridas descritas pelo mesmo autor e encontrado neste estudo de caso é a busca pela garantia da qualidade e quantidade dos produtos

envolvidos nas negociações, não pontualmente, mas com constância, por meio de mecanismos de controle e coordenação. Esta garantia é também objeto de estudo em inúmeros trabalhos de gestão da cadeia de suprimentos e canais de distribuição, conforme ele alega no artigo supra mencionado.

Na sequência, aparece o compartilhamento de recursos, principalmente quanto à decisão de investimentos, possível quando os agentes encontram-se articulados e haja cooperação e coordenação. Embora as partes deste arranjo mantenham sua autonomia decisória, tanto o varejista quanto os fornecedores alegaram que há uma troca de informações sobre como melhorar a produção e a exposição das FLVs por meio de mudanças na infraestrutura. Por exemplo, na última reunião anual de fornecedores organizada pela empresa compradora, foi dada grande ênfase à necessidade de investimentos em *packing house*, onde os produtos poderiam ser recebidos da roça, lavados, embalados, identificados e, se necessário, armazenados temporariamente em condições adequadas de higiene, umidade e temperatura, antes do envio para o CD ou para as lojas. Como contrapartida, o varejo informou sobre os programas de treinamento dos líderes de loja e os investimentos em equipamentos de exposição e refrigeração.

A comunicação citada incentiva os produtores a investirem na produção, pois conseguem vislumbrar detalhes do caminho à frente. Como alega Ménard (2004), são justamente os incentivos que motivam os agentes a se organizarem em formas híbridas de produção, mas dependem de ver vantagens claras em se inserirem nesta estrutura em face das opções de mercado e hierárquica. Do contrário, podem ser esperados conflitos na relação. Primeiro, porque há o risco de que os produtores façam os investimentos sinalizados e não haja vantagens na geração de negócios. Da mesma forma, a sinalização de tendências de mercado e a orientação técnica recebida podem ser utilizadas para melhorias produtivas que não se revertam em vantagens competitivas para a empresa compradora, já que o mesmo fornecedor atende seus concorrentes. O produtor poderá interromper o fornecimento se entender que pode obter melhores preços no mercado, apesar dos riscos de inadimplência. Apesar de estes riscos permearem as transações deste estudo, o que se constatou é que os agentes preferem os riscos descritos às dificuldades que encontrariam caso adotassem uma governança alternativa.

Para reduzir os efeitos destes riscos Ménard (2004) identifica a escolha dos parceiros e o planejamento conjunto como elementos necessários ao sucesso das formas híbridas de coordenação, ambos os elementos presentes na estrutura analisada. A troca de informações foi detalhada anteriormente e fornece subsídios para esta afirmação. De fato, o processo de

reestruturação do abastecimento e o estabelecimento da governança aqui descrita envolveram a seleção e a capacitação de grupos de produtores, muitos deles tornando-se essenciais para garantir o abastecimento e dar suporte à estratégia de diferenciação das FLVs. À montante, é uma opção dos produtores venderem para o varejista, já que possui outras opções de clientes, especialmente quando atingem determinados níveis de qualificação nas suas atividades que os diferenciam da grande massa crítica que também fornece FLVs.

A capacidade de adaptação dos agentes depende do alinhamento entre as diversas atividades envolvidas na produção e distribuição, tarefas que para atingir níveis satisfatórios de eficiência demandam planejamento conjunto. Do lado da produção, o envio semanal da programação da produção permite planejamento das ações no ponto de venda e a verificação da provável disponibilidade dos produtos e possíveis rupturas, em tempo de adotar medidas corretivas. Na direção contrária, os históricos de vendas, ações promocionais e metas de crescimento e tendências de mercado para as FLVs são alguns dos dados de entrada utilizados pelos produtores para administração da produção na propriedade rural.

Ménard (2004) ainda alega que desenvolver um sistema de informações entre as partes também é central para a sobrevivência das formas híbridas de governança, já que afetam fortemente assimetria informacional, um dos grandes desafios na coordenação das transações. Ele afirma que, não obstante os sistemas de informação e a comunicação entre agentes que se relacionam comercialmente sejam fundamentais ao sucesso do relacionamento, poucos estudos abordam estes aspectos das estruturas de governança, mantendo seu foco restrito às dimensões das transações. No caso deste estudo, estes aspectos foram descritos e sua importância ressaltada, seguindo sugestão de Ménard (2004).

A comunicação e sua importância foram destacadas em vários momentos neste estudo, confirmando o que foi encontrado pelos estudos deste autor na caracterização das formas híbridas. Em segundo lugar, os sistemas de informação implantados pela empresa a partir de agosto de 2008, e que dá suporte tecnológico ao programa de rastreamento das FLV, entra como uma solução tecnológica que capta, analisa e transfere informações ao longo da cadeia produtiva, com acesso dos agentes envolvidos diretamente na transação, caso do varejista, produtores e consumidores, ou de agências de regulamentação, como a ANVISA. Este sistema vem absorvendo outras categorias, como carnes e peixaria, que também têm apostado no controle da origem para aumentar a segurança do alimento, garantir o abastecimento, informar os agentes à jusante sobre os diferenciais dos produtos e criar um canal de comunicação entre produtores e consumidores finais.

O PD@NET, sistema implantado para o pedido eletrônico das lojas e do CD para os fornecedores, é outra ferramenta que agiliza e padroniza dados trocados nas transações. Espera-se, com a abordagem destas ferramentas tecnológicas e da comunicação, trazer uma breve luz, ainda que parcial, sobre pontos obscuros encontrados por Ménard (2004) em seus estudos dos arranjos híbridos, mesmo assumindo-se as enormes restrições que estudos de caso encerram, e deixar sinais para novos estudos, mais completos e que dêem foco específico sobre estes temas.

Sistemas de informação para trocas de dados e estruturas híbridas de governança são elementos presentes em relacionamentos de longo prazo. A continuidade das transações ainda assim depende de cooperação entre as partes, já que há uma perda de autonomia e os controles não são tão abrangentes quanto nas formas hierárquicas. A confiança estabelecida pela compra direta se destaca como um vetor para que estes dois elementos se insiram nas transações e tragam vantagens que tornem as relações contratuais longevas.

O contrato formal adotado, aliás, remete ao que foi encontrado no texto de Ménard (2004). Nele, predominam informações gerais e sem adequações ou abrangência, deixando de fora particularidades que definem a transação. Sobre ele são incorporados documentos complementares, como as Fichas Técnicas, que detalham o padrão de qualidade, e a alusão à existência de ferramentas de controle, sem definí-las. Vale ressaltar, entretanto, que a padronização do contrato e a necessidade de que haja complementos que o tornem apto a coordenar as transações é característico dos modelos encontrados pelo autor em arranjos híbridos.

A justificativa encontrada por este estudo para adoção de contratos simples e uniformes é que são mais baratos na elaboração e não geram tanta rigidez sobre a capacidade de adaptação dos agentes. Por outro lado, demandam abrangência no monitoramento com uso de diversas ferramentas de controle, que acabam tendo custos operacionais elevados quanto mais complexas forem as características da transação ou das cláusulas contratuais. O **Quadro 4-3** ilustra o binômio entre as condições gerais de fornecimento que constam no contrato comercial e as ferramentas de controle que fazem parte do monitoramento do fornecedor.

CONDIÇÕES GERAIS DE FORNECIMENTO ESTABELECIDAS NO CONTRATO COMERCIAL	CONTROLE DE DESEMPENHO DO FORNECEDOR							
	INSPEÇÃO DE LOJA	INSPEÇÃO DE PLATAFORMA	ANÁLISE DE RESÍDUOS	ANÁLISE MICROBIOLÓGICA	SISTEMA DE RASTREAMENTO	GESTÃO DE ENTREGAS	CONTROLE LOGÍSTICO	AUDITORIAS
QUALIDADE								
QUANTIDADE								
CONFIABILIDADE DE ENTREGA								
HORÁRIO DE ENTREGA								
IDENTIFICAÇÃO DO PRODUTO								
IDENTIFICAÇÃO DA ORIGEM								
EMBALAGEM								
QUESTÕES TRABALHISTAS								

### Quadro 4-3: Relação entre os termos contratuais e instrumentos de controle

Pelo **Quadro 4-3** percebe-se que os termos gerais definidos nos contratos demandam ferramentas específicas de controle. Se tomarmos como exemplo o item qualidade, o contrato estabelece que o fornecedor “*deve entregar os produtos dentro da classificação definida pelo pedido de compra, e que haverá uma verificação na loja ou na plataforma*”. Dessa forma, o contrato já explicita a necessidade de elementos complementares. Primeiro, a Ficha Técnica, que detalha os diferentes padrões para cada produto. Segundo, prevê o uso de procedimentos e ferramentas de controle, como a inspeção na plataforma de recebimento do CD utilizando fichas de avaliação, as análises microbiológicas e residuais. Embora a auditoria também se relacione com a qualidade, ela tem um caráter corretivo ainda na produção, e não tanto de verificação das cláusulas contratuais.

A identificação do produto é verificada na inspeção, na loja ou no CD, e também pelo sistema de rastreamento, cujo código armazena informações referentes à sua identificação. O mesmo vale para identificação da origem. O código de rastreamento é verificado no recebimento da mercadoria. Sua presença ou não no produto também pode ser verificada nos relatórios de desempenho gerados pelo sistema de informação. Os técnicos orientam os produtores quanto à necessidade de se rastrear os produtos e do uso do sistema de informação, argumentando que é uma oportunidade de comunicação direta com o consumidor final.

Outra característica identificada neste estudo, e que comprova o que é descrito na literatura de arranjos híbridos, é a importância de pressões competitivas na formatação da governança. A garantia do abastecimento e os diferenciais de qualidade fazem parte da estratégia de expansão da categoria de FLV e se relacionam com as vantagens competitivas que a empresa busca atingir frente à concorrência. A reestruturação do modelo de abastecimento e a adoção da estrutura híbrida de coordenação das transações entre a empresa varejista e os produtores, incluindo os mecanismos de monitoramento desenvolvidos, só encontram justificativas de existir porque o setor varejista está inserido em um mercado

caracterizado por grande competição, tanto entre as grandes empresas quanto delas para com pequenos varejistas.

Conforme apresentado no **Quadro 4-4**, que resume as características da governança híbrida que coordena as transações entre a empresa varejista e os fornecedores de FLV, pode-se considerar que a incerteza que cerca a relação, apesar dos fatores analisados que a reduzem, ainda está presente na relação, principalmente a incerteza relacionada com a capacidade do varejo em sustentar sua estratégia de abastecimento e a incerteza do fornecedor quanto à sua capacidade de fornecer dentro dos padrões estabelecidos. A frequência das transações é alta, com entregas de mercadorias ocorrendo pelo menos três vezes na semana. Esta frequência elevada contribui para reduzir o efeito da incerteza, pois favorece a comunicação entre os agentes, principalmente sobre a disponibilidade dos produtos e a variação na demanda.

TRANSAÇÃO	Varejo e Produtor Rural
INCERTEZA	Alta quanto à garantia do abastecimento dentro dos padrões estabelecidos. Baixa quanto à negociação de custo e inadimplência
FREQUÊNCIA	Alta: transações diárias ou com frequência de entregas de no mínimo três vezes na semana. Favorece a comunicação e reduz incertezas
ESPECIFICIDADE DE ATIVOS	Elevada especificidade temporal. A especificidade dos outros ativos aumentou na medida em que a relação se consolida, mas tende a reduzir na medida em que novas oportunidades surgem para produtores capacitados. Produtos "Marca Própria" do varejista também apresentaram especificidade de marca elevada.
ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	Estrutura de governança híbrida, estabelecida e com presença de elementos de coordenação formais (contrato padrão) e informais (confiança, comunicação). Necessita de elementos que complementem os contratos, como as Fichas Técnicas, e de monitoramento, como sistemas de Controle de Desempenho. Caracterizada pela forte liderança por parte do agente coordenador (varejista).
CONTRATO	Contrato formal padrão para as FLVs em relação às outras categorias de produtos, variando em termos de percentuais de desconto financeiro e prazo de pagamento. Tem a função de formalizar a relação comercial e dar legitimidade às condições nele estabelecidas. Tem validade anual e necessita de renovação ao fim deste período, ainda que não haja alteração dos termos do contrato. Informalmente, há presença de elementos das relações sociais nas transações, como confiança, reputação e comunicação.
ELEMENTOS COMPLEMENTARES	O contrato define as normas para a transação, mas não entra em detalhes que demandam complementos. O fornecedor se compromete com o padrão da Ficha Técnica via contrato comercial, mas é a Ficha Técnica que detalha o padrão de qualidade indicado no pedido de compra. Já o sistema de controle de desempenho possui indicadores que avaliam o cumprimento de condições estabelecidas no contrato.

**Quadro 4-4: Características gerais das transações e da governança entre o varejo e os produtores rurais**

A transação também se caracteriza pela elevada especificidade de ativos. Em diversos trabalhos sobre comercialização de FLV é dada ênfase à especificidade temporal. Entretanto, esse estudo demonstrou que as especificidades locacional, de ativos físicos, de ativos dedicados e de ativos humanos também são importantes e aumentam.

O contrato adotado é padrão entre as categorias, variando nos percentuais de desconto e na necessidade de elementos complementares, como adendos e mecanismos de monitoramento. Considerando esse conjunto de características, não há dúvidas de que a forma de governança é híbrida e encontra características similares às descritas por Ménard (2004).

Uma questão colocada por Ménard (2004) contribuiu para direcionar esta pesquisa. Para ele, com o uso de contratos mais simples e padronizados, a escolha da estrutura de governança que os complemente e contribua para sua implementação torna-se crucial. Mecanismos devem ser desenhados de forma a alinharem-se às características das relações comerciais, preenchendo lacunas contratuais, monitorando o atendimento aos requisitos definidos nas transações e solucionando conflitos. A partir do estudo deste caso, pôde-se averiguar que a governança das transações, quanto aos aspectos formais, está estruturada sobre um contrato comercial padrão e elementos que o complementam, tanto funcionando como adendo que detalha cláusulas gerais, como a Ficha Técnica, quanto esclarecendo para as partes que mecanismos de monitoramento serão adotados para garantir o cumprimento do acordo, com punições previstas. Como complemento, pôde-se também identificar a presença de confiança e reputação entre as partes, especialmente na veracidade das informações e no incentivo aos investimentos junto aos fornecedores essenciais.

#### **4.9 Percepção dos Agentes quanto às Vantagens e Desvantagens na Relação**

Nessa seção, são identificadas as vantagens e desvantagens para os fornecedores de verduras e para a empresa supermercadista em relacionarem-se comercialmente sob as condições definidas pela estrutura de governança híbrida que foi adotada para coordenar as transações. Inicialmente, são descritas as vantagens e desvantagens para os fornecedores. Em termos analíticos, procurou-se entender, a partir dos pontos positivos e negativos identificados, as razões pelas quais os fornecedores aceitam as condições impostas pela empresa varejista, aceitam os riscos e as incertezas ainda presentes, procuram adequar-se à dinâmica comercial e agem no sentido de manter a relação. Na sequência, são abordadas as vantagens e as desvantagens para a empresa varejista, dando ênfase aos fatores que motivaram a empresa a mudar seu modelo de abastecimento e adotar formas mais complexas

de relacionar-se com seus fornecedores, diminuindo a participação de agentes intermediários e aproximando-se da produção.

#### **4.9.1 Percepção dos Fornecedores de Verduras quanto às Vantagens e Desvantagens na Relação**

Os seis fornecedores de hortaliças entrevistados para levantamento das vantagens e desvantagens foram escolhidos entre os top ou essenciais que entregam verduras diretamente nas lojas, sendo que todos são fornecedores Nível 1 e relacionam-se diretamente com o varejista. Todos os entrevistados atuam no setor a mais de 10 anos e são proprietários das terras cultivadas. Toda a área das propriedades é dedicada à produção de verduras ou hortaliças. O crescimento nos volumes negociados, tanto com a empresa pesquisada como com novos compradores, vem sendo atendido principalmente pela formação de parcerias com outros produtores locais. Além disso, sob orientação da equipe técnica de auditores e dos compradores, os produtores têm investido em melhorias nas diferentes frentes sob as quais são avaliados. No campo, recursos têm sido aplicados na implantação de estufas, com ligeira tendência para a adoção da hidroponia em detrimento da produção convencional. No *packing house*, os investimentos estão concentrados na melhoria da infraestrutura, com adequações das instalações.

A totalidade dos entrevistados também alegou crescimento, nos últimos três anos, no número de transações, na frequência, nas quantidades e variedades negociadas, e na receita gerada a partir das transações com a empresa. Alguns fornecedores alegaram que as quantidades aumentaram mais de 200%, sendo parte deste aumento decorrente da ampliação do mix, principalmente com produtos hidropônicos. Com o crescimento, 100% da renda gerada nas propriedades passou a ser proveniente da produção de hortaliças de folha.

Outra vantagem importante verificada junto aos produtores trata do aumento do número de transações com outras empresas. Foi unânime a opinião de que vender para uma empresa de varejo de grande porte abre novos canais de comercialização. Num dos casos, o produtor comercializava seus produtos com cinco pequenos sacolões e varejistas locais. Foi procurado pela empresa para ser auditado e iniciar o fornecimento para algumas lojas próximas. Após ter seus produtos disponíveis nas gôndolas deste supermercado, outras empresas entraram em contato para comprar seus produtos. Atualmente, ele possui 58 empresas varejistas com quem tem transações, sob diferentes condições comerciais, sendo 50% da produção direcionada à empresa pesquisada e o restante distribuído entre os outros compradores. Para o produtor, o aumento foi consequência direta da exposição de seus

produtos nas gôndolas deste supermercado e da qualidade apresentada, em termos de padrão e embalagem, consequência dos investimentos e dos programas de capacitação e monitoramento. Esta opinião é compartilhada pelos outros agentes entrevistados.

A oportunidade de gerar novos negócios, tanto com a empresa quanto com outros compradores, é uma vantagem identificada pelos atuais fornecedores e um incentivo para que outros produtores se insiram na relação. A principal barreira para se relacionar comercialmente com novos compradores é a falta de produtos, ou seja, há um período mínimo necessário para que a produção possa ser ampliada a ponto de comportar novos pedidos. Os produtores perceberam que, ao aceitar novas transações, devem avaliar se sua capacidade produtiva é suficiente para a demanda adicional, sem comprometer o atendimento dos antigos clientes e sua reputação. Dessa forma, ele deve se reestruturar-se para ter condições de ampliar seu volume e seu mix. Como os produtores já possuem um nível de qualificação mínimo para atender as exigências do mercado, dispondo do *know how* construído em grande parte a partir dos programas de capacitação e das auditorias, o fator decisivo à sua inserção em novas relações comerciais é sua própria capacidade de atendimento, sua capacidade produtiva.

Questionados sobre os impactos que a relação com a empresa varejista trouxe para o produtor, eles alegaram que ocorreram mudanças organizacionais abrangentes, nas áreas: financeira, comercial, logística, administrativa e de qualidade. Contratações e investimentos em infraestrutura foram os grandes alvos das alterações. Hoje o produtor avalia de forma positiva os investimentos nestas áreas, pois se sente mais capacitado a se adaptar à dinâmica do mercado no qual optou por se inserir. Este aumento da sua capacidade adaptativa é outra vantagem percebida a partir dos dados levantados. Da mesma forma, essa capacidade se reflete no próprio varejista, que tem mais flexibilidade nas ações sabendo que a montante os agentes encontram-se melhor preparados para acompanhá-lo.

Para os fornecedores de hortaliças, garantia de compra em grandes quantidades e a baixa inadimplência nas transações são apontadas como grandes vantagens percebidas. Além disso, a comunicação, favorecida pela proximidade entre os agentes e pelos mecanismos criados, diminui a assimetria informacional, ainda que os dados de mercado passem pelos filtros do varejo. Da mesma forma, o contato com as agências reguladoras, intermediado pela empresa, permite aos produtores adequarem-se às normas de produção. O uso de sistemas de informação na governança analisada, como no caso do rastreamento da origem, tem criado pontos de contato direto entre o produtor e o consumidor final. Além deste contato, como o rastreamento é pago pelo produtor, ele possui direito de propriedade sobre a informação. Este

fato lhe permite ofertar este serviço a outros clientes, agregando diferenciais aos seus produtos.

O **Quadro 4-5** traz a percepção dos fornecedores quanto à presença ou ausência de vantagens descritas na literatura, quanto à participação em estruturas de governança estabelecidas em relações comerciais onde há mais proximidade entre produtores e compradores. Pode-se perceber a presença de grande parte das vantagens encontradas na literatura, nos três campos: financeiro, operacional e relacional. Conforme descrito no decorrer do estudo, algumas vantagens se confirmam. No agrupamento das vantagens financeiras, a ausência de inadimplência, o acesso a mercados, menores oscilações de preços, inserção de novos produtores e recuperação de investimentos estão presentes na transação. Indiretamente, a relação traz algumas vantagens também a outros agentes, como bancos, pela redução da inadimplência. Não há evidências de remuneração diferenciada pela qualidade, mas um aumento dos volumes negociados, devido à melhoria da qualidade. Este aumento da receita tem melhorado as condições gerais do produtor.

Em termos operacionais, uma grande vantagem já mencionada anteriormente é a programação da produção baseada nas informações de demanda. Outra grande vantagem é o acesso aos programas de capacitação e seus benefícios, como melhorias dos processos e dos produtos e ganhos em produtividade. Da mesma forma, a tecnologia adotada na distribuição, incluindo pedido eletrônico, sistemas de informação e de monitoramento, é encarada como vantajosa para o desenvolvimento do fornecedor. Embora a centralização tenha gerado vantagens logísticas para fornecedores de legumes e frutas, estas vantagens não se estenderam aos fornecedores de hortaliças, que continuam entregando seus produtos loja a loja, pela entrada direta.

O terceiro grupo de vantagens trata dos relacionamentos, concentradas principalmente na troca de informações. Os produtores também alegaram que a relação oferece redução dos riscos e incertezas. Por outro lado, não foram constatadas vantagens em relação à gestão dos parceiros, como apoio da empresa na criação desta competência. O fornecimento para a empresa também não oferece vantagens na relação com fornecedores de insumos, embora alguns fornecedores alegassem que a confiança aumentou. Finalmente, mesmo fornecedores essenciais não perceberam aumento significativo do seu poder de barganha junto à empresa a partir da aproximação com o varejista, entretanto, afirmaram que a proximidade aumentou seu espaço nas negociações para expor sua posição e argumentar sobre a necessidade de ajustes.

			Presente	Ausente
		<b>VANTAGENS</b>		
<b>F O R N E C E D O R</b>	<b>FINANCEIRA</b>	acesso aos mercados consumidores		
		baixa inadimplência		
		acesso ao crédito		
		inserção de pequenos produtores em canais competitivos		
		acesso a outra dimensão de bem estar social		
		redução da inadimplência junto aos bancos		
		aumento da escala dos negócios		
		remuneração diferenciada por qualidade		
		proteção contra grandes oscilações de preço de mercado		
		recuperação de ativos dedicados		
		acesso aos mercados de produtos, insumos e serviços		
	<b>OPERACIONAL</b>	programação da produção baseada em informações da demanda		
		otimização da logística de entrega		
		acesso a programas de capacitação		
		acesso a tecnologia e inovações tecnológicas		
		acesso a cadeias de abastecimento com elevada tecnologia de distribuição		
		melhorias de produto e processo		
		acesso a assistência técnica		
		proximidade com ponto de abastecimento		
		acesso a programas de capacitação tecnológica e gerencial		
		ganhos em produtividade a partir da capacitação		
	<b>RELACIONAL</b>	incentivos (escala, bonus por qualidade, preferência em ações comerciais...)		
		acesso a informações da empresa compradora		
		desenvolve competência na gestão de relações entre fornecedores (com parceiros)		
		sua importância no relacionamento aumenta seu poder de negociação		
		redução de riscos em geral		
		redução da incerteza quanto a vender sua produção		
		beneficiado pela influência que a empresa possui na região		
		favorece trocas de informações		

**Quadro 4-5: Vantagens percebidas pelos fornecedores de verduras**

Outra vantagem identificada relaciona-se às oportunidades de negócios com outras empresas. Ao invés de tornar os produtores reféns da relação, sua opção por se relacionar com empresas que possuem níveis maiores de exigência tem tornado estes fornecedores atrativos para empresas concorrentes e abrindo novos canais de comercialização. Outro ponto favorável

abordado pelos produtores foi o aumento da confiança do mercado em relação à sua capacidade de fornecimento e bom relacionamento comercial. Na medida em que a confiança aumenta e as transações tornam-se recorrentes, sua reputação se consolida e acaba por facilitar seu acesso a outros mercados, incluindo empresas varejistas concorrentes, e outros segmentos, como restaurantes industriais e *fast food*.

Finalmente, outra vantagem identificada é o estímulo para que produtores busquem informações referentes ao seu negócio, como volumes disponíveis, preços pagos e mudanças nos padrões de consumo. Além de competências técnicas, este conhecimento contribui para capacitar os produtores em gestão. Por outro lado, a própria capacidade de obtenção de dados por parte da empresa varejista a coloca em posição vantajosa nas negociações, situação muito além da que os produtores se encontram em termos de acesso. A avançada estrutura de comunicação detectada nesta relação e a fluidez de informações é uma característica que contribui para diminuir estas distorções.

Quanto às desvantagens descritas na literatura, o **Quadro 4.6** lista os itens encontrados e a percepção dos fornecedores quanto à sua presença ou não na relação com o varejista. Pela figura, pode-se observar que a única desvantagem presente resume-se no enfraquecimento da marca do fornecedor, fato agravado pela expressiva participação que a empresa tem no volume comercializado pelos fornecedores entrevistados.

DESvantagens			Presente	Ausente
<b>F O R N E C E D O R</b>	<b>FINANCEIRA</b>	necessidade de investimentos		
		subordinação ao preço imposto pelo mercado agressivo		
	<b>OPERACIONAL</b>	imposição por eficiência e rapidez		
	<b>RELACIONAL</b>	rede desestimula novas relações com agentes externos à rede, dificultando acesso ao canal para outros fornecedores		
		enfraquecimento da marca própria (imposição da marca do varejista)		

**Quadro 4.6: Desvantagens para os fornecedores de verduras**

A necessidade de investimentos não é vista como uma desvantagem, pois permitiu que os produtores atingissem novos patamares em termos de capacidade produtiva e qualidade de produto. Os fornecedores de verduras confirmaram a demanda por investimentos na produção e que a relação com o referido varejista foi responsável por, pelo menos, entre 50 a 70% dos investimentos realizados. Na opinião dos produtores, os resultados da aplicação dos recursos refletiram-se em melhorias que lhes permitiram obter novos clientes que também foram

beneficiados por elas. Pelos resultados obtidos, os produtores têm uma percepção positiva a respeito da pressão exercida pela empresa, para que recursos fossem aplicados na propriedade rural. Como exemplos citados, sem a demanda do comprador o fornecedor não teria investido os mesmos recursos em melhorias no *packing house*, transporte e embalagens.

A imposição de preços pagos aos produtores também não é uma desvantagem percebida pelos fornecedores nesta relação. Embora haja um espaço maior para que os produtores discutam com os compradores os preços pagos pelas FLVs, ainda há um desequilíbrio evidente na definição dos valores unitários e uma subordinação consensual por parte dos produtores, com conflitos pontuais cercando as negociações desta variável. Como já foi abordado, há uma flutuação dos preços negociados que, na média, permite a remuneração da atividade. Este fato pode ser comprovado pelo crescimento do volume de negócios entre a empresa e os fornecedores. A existência de transações com outras empresas também permite ao produtor obter diferentes preços por seus produtos e equilibrar eventuais flutuações.

Uma das principais desvantagens financeiras para os fornecedores em abastecer grandes redes é o Desconto Financeiro, um percentual abatido diretamente do valor da nota. O fornecedor coloca que o Desconto Financeiro virou prática comum no mercado, que todos os clientes aderiram ao desconto, muitas vezes sem uma justificativa válida. Entretanto, fornecedores perceberam que a relação com a grande rede gerou uma parceria comercial que demandou investimentos também no ponto de venda. A percepção dos fornecedores é a de que está alugando um ponto de venda, e não apenas vendendo seu produto para outra empresa que vai fazer a distribuição ao consumidor final.

O prazo de pagamento (PP) é outra característica desta transação vista pelos fornecedores como uma grande desvantagem, e que também se relaciona com questões financeiras. Em comparação com pequenos sacolões e varejistas, que pagam à vista, o longo prazo para o pagamento das mercadorias entregues é um desafio para a gestão do fluxo de caixa nas propriedades rurais. Por outro lado, o PP leva o produtor a elaborar o planejamento da produção e a previsão de receita, ferramentas de gestão. De qualquer forma, as transações com diferentes compradores que estabelecem diferentes PPs geram dificuldades na gestão do fluxo de receita.

Em termos operacionais, os fornecedores têm a percepção de que o relacionamento com a empresa varejista requer eficiência e rapidez, levando a necessidade de investimentos e mudanças operacionais. No entanto, embora haja uma resistência histórica por parte dos produtores em adotar novas tecnologias, há também a percepção por parte deles de que as

mudanças orientadas conferem forte capacidade de adaptação. Esta adaptabilidade é um dos elementos-chave que sustentam a relação para com a empresa e lhes preparam para a dinâmica do mercado de FLV, onde eficiência e rapidez podem trazer vantagens competitivas.

O desestímulo a relacionamentos externos à transação também não foi uma desvantagem descrita pelos fornecedores de verduras. Estes agentes vêm construindo condições técnicas e gerenciais para expandirem as transações tanto à jusante, com outras empresas compradoras, quanto horizontalmente, por meio das parcerias com outros produtores. No primeiro caso, a própria empresa varejista estimula relações comerciais com outros varejistas, pois esse é um mecanismo de redução de risco tanto para o produtor como para ela própria. De fato, a empresa supermercadista não assume a obrigatoriedade da compra e, em troca, libera os fornecedores para vender para outras empresas. Com essa possibilidade aberta, são os próprios produtores que procuram desenvolver canais alternativos para a colocação de seus produtos. Isso os deixa em posição mais confortável para aceitar a relação, pois reduz tanto o risco de mercado quanto o risco de um comportamento oportunista em uma hipotética cláusula de exclusividade. A possibilidade de direcionar parte da produção para outras é uma condição que vêm se impondo gradativamente aos produtores de hortaliças como solução à quantidade, variedade e constância que cercam suas transações.

O enfraquecimento da marca do produtor é uma desvantagem identificada nesta relação, embora evidencie uma tendência do setor. O aumento da participação de grandes empresas na distribuição de verduras, associado ao crescente uso das marcas próprias ou exclusivas, impõe aos fornecedores o uso de embalagens que não trazem mais sua própria marca, mas sim a do distribuidor. A identificação do produtor, no entanto, pode ser encontrada no verso da embalagem e, mais recentemente, pelo rastreamento da origem. Em compensação, o ganho de reputação decorrente do fato de ser fornecedor de uma marca própria de supermercado permite aumentar o número de negócios gerados com outras empresas, utilizando a marca do próprio fornecedor.

#### **4.9.2 Percepção da Empresa Supermercadista quanto às Vantagens e Desvantagens na Relação**

Para o varejista, adotar uma estrutura de governança mais complexa que o mercado trouxe vantagens nos três níveis abordados: financeiro, operacional e relacional. As vantagens estão apresentadas no **Quadro 4.7**.

As vantagens financeiras concentram-se na redução do preço pago ao produtor e na possibilidade de definir este preço com bases na proximidade da relação. Ganhos em

produtividade decorrentes dos programas de capacitação contribuíram para tornar possível a redução, bem como o aumento dos volumes negociados com os produtores, que permitiu economias de escala. A compra direta do produtor também colaborou para esta redução, na medida em que retirou intermediários da cadeia e, conseqüentemente, os custos das atividades exercidas por este agente.

A proximidade da empresa para com o setor produtivo também deu agilidade à transferência de informações, condição facilitada pela presença da troca eletrônica de dados. Este fato, associado aos programas de capacitação e às auditorias, favoreceu o alinhamento entre as demandas do supermercado e a capacidade de adaptação da produção, dando condições para customização dos produtos de acordo com o público alvo da empresa. Com isso, também houve um movimento, por parte da empresa, em direção ao desenvolvimento de produtos com sua marca (marca própria ou exclusiva), fortalecendo o posicionamento destas marcas junto aos seus consumidores.

		VANTAGENS	Presente	Ausente
V A R E J I S T A	FINANCEIRA	redução do custo de aquisição		
		controle sobre o custo		
		customização da venda		
		fortalecimento da marca própria		
		definição do preço pago ao produtor		
	OPERACIONAL	controle sobre qualidade		
		controle sobre quantidade		
		flexibilidade para atender ao mercado		
		redução da manipulação dos produtos		
		troca eletrônica de dados		
		troca de informações		
	RELACIONAL	logística capaz de atender a demanda		
		redução de intermediários		
		poder de barganha		
		desenvolve competência na gestão de relacionamentos entre empresas		
		prioridade no abastecimento		
		prioridade no lançamento de produtos		
		serviços diferenciados		

#### Quadro 4.7: Vantagens presentes na relação

Em termos operacionais, os controles provenientes da centralização e dos sistemas de avaliação dos fornecedores levaram a vantagens como maior controle sobre a qualidade e sobre a quantidade entregue, redução da manipulação – decorrente principalmente na eliminação de intermediários -, e dos processos logísticos envolvidos na distribuição. No entanto, as verduras seguem o modelo de abastecimento via entrada direta, razão pela qual as vantagens neste sentido ainda foram consideradas insuficientes pela empresa.

Embora a capacitação e as auditorias contribuam para melhorar os sistemas produtivos, bem como a recente implantação do indicador que avalia a gestão das entregas (**Quadro 4-2**), a ausência do processo de inspeção ainda é um fator crítico na garantia do abastecimento. A descentralização na alimentação do sistema de controle de desempenho dos fornecedores ainda encontra gargalos nas lojas, em função do despreparo dos líderes de loja e do excessivo número de atividades que eles desempenham na gestão do ponto de venda, comprometendo a entrada de dados e a eficiência do indicador.

O conjunto de controles logísticos sobre a distribuição também foi percebido como uma vantagem presente nas transações entre a empresa e fornecedores que entregam seus produtos no Centro de Distribuição, embora ausente para produtos de entrada direta. A entrega loja a loja é feita pelos fornecedores, e a inspeção da qualidade do transporte fica a cargo das lojas. Por outro lado, os custos operacionais envolvidos nesta operação são do fornecedor e não do varejista, uma vantagem financeira para a empresa.

Sobre os aspectos relacionais, a proximidade entre os agentes permitiu identificar as vantagens na redução de agentes intermediários e no fortalecimento da relação. Com isso, os agentes foram desenvolvendo competências na gestão do relacionamento, principalmente a empresa varejista e os fornecedores Nível 1. Para o varejo, cujo leque de fornecedores costuma ser composto também por grandes indústrias, relacionar-se diretamente com produtores rurais é um desafio, dadas as características técnicas e gerenciais que caracterizam muitos sistemas produtivos, em especial o de verduras. Este *know how* é dinâmico e precisa de adaptações constantes, mas certamente pode se tornar um diferencial competitivo para a empresa que o detém.

Não foi identificado nenhum acordo formal sobre a prioridade no fornecimento. As regras variam entre os fornecedores. Como dito anteriormente, alguns fornecedores distribuem sua produção entre todos os seus clientes, reduzindo proporcionalmente sua produção de forma que todos sejam abastecidos, embora em quantidades inferiores aos pedidos de compra. A formação dos arranjos pode ser considerada um elemento chave para reduzir a necessidade de priorização, pois permite reduzir a defasagem entre os pedidos de compra e a capacidade produtiva do fornecedor.

A força do setor supermercadista como grande compradora de FLVs lhe confere indiscutível poder de barganha, principalmente junto aos produtores rurais. Este poder abre caminhos ao oportunismo e a imposições muitas vezes difíceis para os fornecedores, mas no presente estudo pareceram ser equilibradas com as vantagens oferecidas a estes agentes. Da

mesma forma, a proximidade trouxe à empresa conhecimentos preciosos sobre o setor produtivo, dando-lhe condições de ponderar sobre o uso desse poder e suas possíveis conseqüências para os produtores e para si. A adoção de uma estrutura complexa que se baseia na capacitação da base produtiva e na construção de relacionamentos de longo prazo sinaliza que, ao menos na governança das transações entre a empresa e os fornecedores deste estudo, o poder de barganha tem sido utilizado em prol de ganhos mútuos. Entretanto, esta situação pode se reverter por influência de fatores externos, como ameaças da concorrência, ou mesmo internos, por mudanças nas diretrizes na gestão de suprimentos. Potencialmente, há riscos para os fornecedores em função deste desequilíbrio de poder, embora este fato seja atenuado pelas oportunidades de negócios com outras empresas compradoras que buscam fornecedores qualificados para se abastecerem.

O risco de interrupção da transação por parte dos fornecedores de verduras capacitados pela empresa, com o desvio da produção para outras empresas varejistas concorrentes, foi a primeira desvantagem identificada na relação (**Quadro 4.8**). Nesse caso, os investimentos realizados pela empresa não obteriam retorno. Como o contrato prevê rescisão por ambas as partes, esse oportunismo por parte dos fornecedores é um risco presente na relação e pode trazer desvantagens financeiras ao varejista. A empresa precisaria se abastecer no mercado, sobrecarregar seus outros fornecedores – comprometendo o volume e a qualidade -, ou partir para o desenvolvimento de novos produtores, identificando-os e capacitando-os para atender sua demanda, incorrendo em custos adicionais com o processo.

		DESVANTAGENS	Presente	Ausente
V A R E J I S T A	FINANCEIRA	oportunismo: capacitação pode levar o fornecedor a optar por outros mercados		
		custo elevado para montar e operar um sistema capaz de atender as necessidades dos clientes e aproveitar as oportunidades de mercado		
		aumento dos custos logísticos		

**Quadro 4.8: Desvantagens para a empresa varejista**

A segunda desvantagem identificada, também no grupo das financeiras, refere-se ao elevado custo da estrutura de governança, necessária para garantir que os fornecedores atendam aos requisitos definidos no contrato comercial. Os custos das auditorias e do sistema informatizado de controle do desempenho são exemplos de custos presentes nas transações com fornecedores de verduras.

Da mesma forma que para os fornecedores, as desvantagens para a empresa varejista

são sobrepujadas pelas vantagens, justificando a opção da empresa em aproximar-se do segmento da produção e adotar estruturas mais complexas que o mercado para coordenar suas transações. Os requisitos definidos para os produtos que compra e o desempenho esperado dos fornecedores impõem a necessidade de modelos de abastecimento que se afastam do mercado e encontrem caminhos intermediários à integração. Vantagens e desvantagens estão presentes nas diversas formas de governança adotadas nas transações entre empresas varejistas e fornecedores de FLV, cabendo aos agentes identificá-las e ponderá-las.

## 5 Considerações Finais e Conclusões

Empresas supermercadistas de grande porte assumiram uma posição de grande importância na distribuição de frutas, legumes e verduras (FLV). Por outro lado, elas encontram dificuldades em garantir níveis de eficiência no abastecimento que atendam aos seus padrões, especialmente quanto à homogeneidade na qualidade, variedade e constância na disponibilidade dos produtos. Esse fato se deve, em parte, à grande heterogeneidade das tecnologias empregadas nos sistemas de produção, à baixa qualificação dos produtores rurais e ao distanciamento entre eles e o mercado consumidor, principalmente quando a cadeia envolve a presença de inúmeros agentes intermediários.

Para empresas que negociam grandes quantidades, essas características da produção aumentam a incerteza quanto à aquisição de produtos que atendam aos seus padrões, comprometendo tanto seu abastecimento quanto suas estratégias de diferenciação. Por isso, a estratégia da empresa deste estudo de mudar seu modelo de abastecimento, migrando da compra no atacado para a compra direta e implementando soluções inovadoras na relação com seus fornecedores, pode ser uma alternativa às transações via mercado *spot* e trazer maior agilidade na troca de informações e maiores controles sobre o abastecimento. As grandes quantidades negociadas por essa empresa lhe conferem maior poder de barganha, permitindo seu avanço à montante na cadeia e sua interferência nas atividades de produção. Já sua posição chave na cadeia, intermediando a relação entre o mercado consumidor e setor produtivo, lhe dá condições ímpares para coordenar os agentes e as atividades, direcionando ações de melhorias no abastecimento.

Com as mudanças no modelo de abastecimento, a inspeção no recebimento passou a adotar critérios técnicos para avaliar o desempenho dos fornecedores, principalmente para os produtos centralizados. Inicialmente, os indicadores focaram a qualidade dos produtos mediante a utilização de check lists, os quais tinham como referência o padrão próprio de qualidade estabelecido na Ficha Técnica. Além da avaliação do produto, indicadores logísticos também compunham o grupo de medidores, avaliando o dia e hora das entregas, a adequação das embalagens e as quantidades fornecidas, requisitos que deveriam estar de acordo com o pedido de compra emitido eletronicamente para os fornecedores.

Os produtores rurais passaram a adotar o padrão de qualidade da empresa, com todas as suas especificações, inclusive nas embalagens e no transporte. A capacitação, feita mediante suporte técnico e auditorias dentro dos programas fornecidos pela empresa, é uma inovação na relação entre supermercados e produtores rurais. Como resultado, houve uma

melhora significativa na organização da produção dos fornecedores de verduras, com avanços em direção ao uso de tecnologias mais eficientes e ferramentas de controle. Também houve adequações na própria estrutura organizacional, com a contratação de profissionais para desempenharem funções específicas da propriedade rural, como qualidade, gestão financeira, área comercial, dentre outras, aumentando a capacidade gerencial dos produtores rurais.

O controle do desempenho dos fornecedores também evoluiu nos períodos pós-centralização, adequando-se às tendências de mercado e às normas que regulamentam a produção das FLVS, principalmente quanto à segurança do alimento. A evolução no uso de indicadores foi favorecida pela implantação de sistemas de informação, alimentados de forma descentralizada pelos fornecedores e pelos agentes de apoio, como os auditores e os laboratórios de análises microbiológicas e residuais. Embora os custos de manutenção de uma estrutura abrangente de controle sejam elevados, os resultados foram positivos, já que geraram melhorias do ponto de vista técnico, operacional e relacional. Também houve uma redução significativa nas recusas de mercadorias por desvios detectados na inspeção, bem como nas devoluções para os fornecedores, impactando positivamente na receita gerada com a transação e reduzindo perdas de produtos. Estes ganhos são vantagens que se sobrepõem aos investimentos, e são resultados importantes da adoção de uma estrutura de governança com características híbridas específicas.

Já para os produtos que se mantiveram no modelo de entrada direta, caso das verduras, o monitoramento não evoluiu de forma tão abrangente, pelo menos no que se refere à inspeção técnica dos produtos, permitindo desvios em escala superior à dos produtos centralizados. Embora os líderes de FLV nas lojas tenham sido treinados quanto ao conteúdo da Ficha Técnica, o fato de muitos não possuírem formação técnica específica na área dificultou melhorias significativas no processo de inspeção. O monitoramento logístico das entregas nas lojas também ficou a cargo dos líderes. Entretanto, por serem avaliações objetivas e baseadas no pedido de compra, puderam ser executadas de forma mais eficiente do que a avaliação da qualidade dos produtos.

Ainda assim, a grande dispersão de lojas e a descentralização na avaliação dos produtos de entrada direta ainda é uma forte barreira à efetiva melhoria do desempenho dos fornecedores e da qualidade dos produtos entregues diretamente nas lojas. As ferramentas de controle adotadas na governança descrita neste estudo sinalizam uma evolução na relação comercial entre grandes supermercados e produtores rurais no Brasil. Também evidenciam uma mudança significativa na forma como grandes empresas tratam seus fornecedores em

prol de garantir níveis adequados de abastecimento. Entretanto, a eficiência dessas ferramentas ainda encontra-se fortemente atrelada à estrutura de controle existente no Centro de Distribuição, em função da centralização do monitoramento e da qualificação das equipes.

No caso das verduras, avaliações mais eficientes de fornecedores e de produtos ainda demandam adequações nas ferramentas de controle e programas intensivos de qualificação das equipes de loja. É primordial equilibrar a necessidade de se manter um modelo descentralizado de abastecimento, via entrada direta, com um sistema que traga o monitoramento desta subcategoria de produtos aos mesmos patamares que frutas e legumes. Por enquanto, o que se observou é que a limitação na abrangência dos instrumentos de controle é contrabalanceada pelo comprometimento dos fornecedores, fato decorrente das vantagens identificadas na relação, pelas ferramentas de controle que complementam o contrato comercial, e pela maior atenção que os produtores de verduras têm recebido por parte da equipe de compradores da empresa e dos técnicos responsáveis pela qualificação. Priorizar visitas técnicas frequentes nos produtores de verduras foi um caminho encontrado pela empresa para garantir o cumprimento dos termos definidos no contrato formal, além de suplementar a abrangência apenas parcial dos instrumentos de controle.

As mudanças no modelo de abastecimento, a partir da aproximação entre a empresa supermercadista e o produtor, também favoreceu uma ampliação dos pontos de contato entre estes agentes, impactando de forma abrangente na relação comercial. Como o departamento de compra deixou de ser apenas emissor de pedidos, houve uma valorização da troca de informações com os fornecedores, levando ao envolvimento de áreas que antes apenas davam suporte às operações, como qualidade e logística. Embora já haja casos de relacionamentos diretos entre supermercados e produtores rurais em economias emergentes, a abrangência da relação descrita neste estudo a torna um modelo de referência em gestão de suprimentos de frutas, legumes e, mais especificamente, de verduras no Brasil.

A ampliação dos contornos da empresa e a abrangência dos fornecedores, ações associadas à proposta de maior controle sobre a produção, também modelaram a estrutura de governança, conferindo algumas características híbridas necessárias para coordenar as transações nos moldes em que foram estabelecidas. O objetivo principal das mudanças, que se concentrou em reduzir incertezas nas transações entre a empresa e seus fornecedores, trouxe maior eficiência no abastecimento, tanto das frutas e legumes quanto das verduras, aproximando-as dos padrões pré-determinados pela Ficha Técnica e pelo pedido de compras, permitindo respostas mais eficientes às demandas do mercado. O que se conclui é que a estrutura identificada oferece maior sustentação às estratégias da empresa supermercadista do

que a compra no mercado *spot*, prática comumente adotada por pequenos varejistas de alimentos ou mesmo grandes supermercados. É de se esperar que agentes que transacionam via mercado *spot* e se mantenham distantes do setor produtivo sejam mais susceptíveis às variações no mercado de FLV e mais impactados pela volatilidade na oferta e na qualidade dos produtos.

Com a redução de intermediários nas negociações e a comercialização ocorrendo diretamente entre os fornecedores e o departamento de compras, algumas características relacionais como transparência e confiança foram gradativamente incorporadas à relação e tornaram-se importantes elementos complementares ao contrato comercial, contribuindo para a redução de incertezas e de ações oportunistas. A confiança, variável adotada por Ménard (2004), para classificar governanças híbridas, é um elemento presente na relação analisada e que foi se consolidando gradativamente entre os agentes. Esta mesma confiança permitiu o aumento da influência do supermercado sobre as ações dos produtores.

Na governança estudada, a presença dos consultores em FLV e o aumento do acesso dos produtores às informações de mercado favoreceram a redução das resistências iniciais e o gradativo aumento da influência do supermercado junto a esses agentes. Assim, a implantação das diretrizes definidas para as mudanças na produção necessitou que a relação incorporasse a confiança e elevasse o poder de influência do supermercado. Esses elementos, somados ao acordo contratual formal e às ferramentas de controle, contribuíram para dar ao modelo de governança adotado maior força de coesão e maior resistência às forças externas, mas sem comprometer a capacidade adaptativa do arranjo híbrido. Criaram-se, dessa forma, condições para que a empresa supermercadista ditasse regras e liderasse as mudanças na cadeia de suprimentos.

A liderança confere ao supermercado a capacidade de conduzir os agentes. No entanto, diferente do que se poderia supor, ela não resulta exclusivamente do poder de barganha, ainda que seja fortemente influenciada por ele. No processo dinâmico de evolução da relação, a liderança foi determinada pela iniciativa da empresa supermercadista em priorizar a categoria de FLV e promover as mudanças no modelo de abastecimento. Estabelecida a confiança entre os agentes e após a empresa estender seu poder de influência sobre a produção, assumir a direção foi um processo natural e consensual dentro da governança, reforçado pela posição da empresa na cadeia e, certamente, pela sua força como grande compradora.

A presença de um forte agente coordenador foi, provavelmente, o fator chave que permitiu levar adiante as mudanças necessárias à cadeia produtiva. A estrutura de governança, por sua vez, deu condições para que a liderança da empresa se manifestasse. Não se avaliou,

neste estudo, se a estrutura híbrida adotada, considerando todas as suas características e elementos descritos, lhe conferiu maior ou menor competitividade. Para tanto, estudos comparativos seriam necessários. O que se pode concluir, no entanto, é que o modelo híbrido analisado foi construído gradativamente entre as partes, consolidando-se e adaptando-se dentro de um ciclo de mudanças que abrangeu diferentes frentes: operacionais, comerciais e relacionais. Esta talvez seja a diferença mais significativa face à dinâmica comercial tradicional do mercado de FLV, especialmente quando comparada ao mercado *spot* ou a relações comerciais onde a aproximação entre supermercado e produtor ainda é incipiente, as quais fazem uso de estruturas de governança menos complexas, ainda que com características híbridas.

Finalmente, há uma dualidade que permeia a governança híbrida analisada e que a caracteriza. Trata-se da presença de elementos formais e elementos que os complementam. Na classificação de Ménard (2004), a governança formal reflete o grau máximo das governanças híbridas antes da hierarquia. Há, na governança analisada, um contrato formal que define as regras para o fornecimento. Este instrumento, entretanto, é complementado tanto por documentos e ferramentas formais, como a Ficha Técnica e os sistemas de controle de desempenho, quanto por variáveis relacionais que provém das relações sociais e que, de maneira informal, contribuem para consolidar o arranjo e o compromisso das partes.

Dessa forma, ainda que a governança seja estabelecida sobre bases formais e legitimada por meio de instrumentos contratuais, essa condição já estava presente nas transações entre a empresa e seus fornecedores antes mesmo das mudanças no modelo de abastecimento. Já os elementos complementares foram introduzidos após a mudança, favorecidos pela centralização e depois expandidos para os produtos de entrada direta. Foram estes complementos que propiciaram os controles necessários aos incrementos no setor produtivo. Do mesmo modo, foi com a aproximação entre a empresa e os produtores rurais que se estabeleceram as condições necessárias para que a confiança galgasse níveis maiores e desse início à progressão da governança híbrida de acordo com a classificação de Ménard (2004), fortalecendo os laços formais da relação comercial.

Em termos gerais, pode-se concluir que são três os alicerces que sustentam a governança adotada para coordenar as transações entre a empresa supermercadista e os produtores de frutas, legumes e verduras. Há um contrato comercial formal entre as partes, que estabelece as regras para o fornecimento e reflete a estratégia para a categoria de FLV, como inclusão de cláusulas ambientais e sociais. Como segundo alicerce, há os elementos complementares, como documentos que detalham o contrato, ferramentas de monitoramento,

sustentados por sistemas de informação, e agendes intermediários, como consultores especializados. Finalmente, elementos informais, como confiança e reputação, criam vínculos sociais que aumentam a coesão entre as partes e o comprometimento para com os objetivos traçados.

Outra constatação a partir do caso analisado é que as relações estabelecidas entre a empresa e os fornecedores de verduras visam o longo prazo. Alguns exemplos de fatos observados permitiram essa consideração, como a constante adaptação dos agentes frente às exigências específicas da transação e a percepção de que a outra parte já conhece suas necessidades e busca trabalhar para atendê-las. A crescente importância do uso de ferramentas de controle e das informações geradas pelos indicadores de desempenho nas negociações, por ambas as partes, também evidenciou o interesse dos agentes por seguir conjuntamente o caminho das melhorias e estabelecer uma linguagem comum e transparente nas negociações, favorecendo o alinhamento estratégico. O resultado é uma tendência à continuidade e ao fortalecimento da relação comercial, ainda que sob a pressão constante do mercado concorrente e das exigências que o agente que detém maior poder de barganha impõe à outra parte.

Assim, diferente do que foi encontrado em alguns estudos sobre relações entre fornecedores de verduras e supermercados, como o de COSTA (2009), a rápida substituição de fornecedores quando ocorrem problemas no fornecimento não caracteriza a relação analisada neste estudo. Os custos envolvidos na seleção e capacitação de novos produtores tornam essa prática pouco funcional, do ponto de vista do programa de gestão e desenvolvimento de fornecedores descrito neste estudo de caso.

A troca frequente de fornecedores também não encontra justificativas em face da complexidade da estrutura de governança adotada e da proximidade das relações estabelecidas. No caso aqui estudado, observou-se que haveria prejuízos ao abastecimento da empresa e à estratégia de diferenciação para as verduras se uma política comercial de elevada substituição ou baixa frequência nas transações, próxima ao mercado *spot*, fosse adotada. A construção de relações de longo prazo, em particular as relações sociais que desenvolvem confiança e reputação, mostrou-se fundamental para a estrutura de governança estabelecida.

Da mesma forma, não foram encontradas elementos que demonstrassem intenções, por parte dos produtores, em interromper as transações para com a empresa em face das dificuldades e imposições que envolvem o fornecimento de verduras. O movimento dos produtores rurais em direção aos sistemas de produção mais eficientes e sua busca por aumentar o volume de negócios junto à empresa são fortes evidências de que garantir a

continuidade da relação comercial é um objetivo compartilhado pelos fornecedores. Neste ponto, as vantagens para os produtores em se relacionar diretamente com a empresa contribuíram fortemente para a análise da relação e forneceram importantes subsídios para justificar essa intenção em manter a relação, ainda que sob pressão constante por melhores condições comerciais em custo, qualidade, diversidade de produtos e constância no abastecimento.

A identificação das vantagens também traz luz sobre outro ponto levantado nesse estudo e que poderia tornar-se crítico para a continuidade da relação, que é o fato dos produtores terem se qualificado a ponto de encontrarem um mercado comprador aberto aos seus produtos. Os produtores foram unânimes ao relatarem contatos recebidos de empresas de outros segmentos ou mesmo de grandes supermercados concorrentes. Por que, então, não há um movimento dos produtores em partir para transações que poderiam parecer, num primeiro momento, mais vantajosas? O acesso às informações de mercado, a orientação técnica recebida, a certeza de receber pelos produtos entregues e a confiança construída com a equipe de compradores da empresa, vantagens relatadas pelos produtores, tiveram mais peso que as desvantagens, fazendo a balança decisória pender para o lado da continuidade da relação e da opção em gerenciar desvantagens e conflitos?

No presente estudo, conclui-se que a resposta para estas questões foi que as vantagens mostraram-se mais atrativas. A própria ausência de cláusulas de exclusividade de fornecimento, impedindo que os fornecedores estabelecessem transações comerciais com outras empresas, contribuiu para sua permanência na relação. A empresa em questão, uma das líderes no segmento supermercadista, tornou-se vitrine para fornecedores qualificados, que vêem seus produtos expostos num número expressivo de pontos de venda. Somando-se a este fato, eles encontram-se inseridos em programas de capacitação e, ainda de forma compulsória, adotam gradativamente tecnologias produtivas e gerenciais de ponta, pelo menos dentro da realidade nacional.

Partir para relações de mercado seria, do ponto de vista desta análise, abrir mão destas vantagens e incrementar a lista de desvantagens, já que pressão por custos competitivos, qualidade, variedade e constância no abastecimento estão tomando corpo até mesmo em mercados onde a principal vantagem competitiva se dá pelo preço. Dentro dessa dinâmica, os pequenos e médios produtores de verduras que participam da transação analisada optaram por adequarem-se às exigências da relação, realizando enormes esforços para dar continuidade ao fornecimento. Como contrapartida, eles colhem os frutos dos investimentos realizados, tanto

pela ampliação do volume negócios com o supermercado focal, como por meio de novas transações com outras empresas compradoras.

Já na análise sobre a frequência das transações, a proximidade entre os agentes também contribuiu para elevá-la, incrementando o volume negócios e fortalecendo as intenções dos agentes em manter a relação comercial. Ainda que tenha sido encontrado um escalonamento nos pedidos de compra emitidos pelo supermercado, distribuindo as quantidades entre os fornecedores, todos os produtores operam no fornecimento, com variações na frequência e na quantidade. O escalonamento é avaliado pela área de compras e busca adequar-se às condições de fornecimento e ao desempenho do produtor. Com isso, pelo menos entre dois a três pedidos são recebidos semanalmente pelo produtor.

Para fornecedores de frutas e legumes, há uma participação maior dos agentes ditos essenciais nos volumes entregues, garantindo uma margem de segurança ao abastecimento. Já para os fornecedores de verduras, há tendência para uma distribuição mais equilibrada, aumentando a frequência nos pedidos recebidos. Em ambos os casos, a frequência segue critérios que avaliam a capacidade e o desempenho dos produtores, um crivo que diminui a sobrecarga nos essenciais ao mesmo tempo em que cria estímulos para que os remanescentes invistam na produção e aumentem os negócios gerados com a empresa.

Com subsídio a esse processo de distribuição, cresce a importância do planejamento da produção por parte pelos fornecedores, bem como da transferência da informação para os compradores por meio da programação da produção. A capacitação dos produtores inseridos na relação com o supermercado foi uma peça chave no desenvolvimento de competências gerenciais na gestão da produção, revertendo-se em vantagens para ambas as partes. Ficou claro, pelo estudo, que a presença de um agente coordenador pode catalisar mudanças expressivas nos sistemas de produção de verduras e incluir, dentre as competências técnicas necessárias, conceitos e ferramentas de gestão.

Mostrou-se fundamental também a participação na transação da equipe de consultores externos que atuam nos programas de desenvolvimento dos fornecedores. A presença destes agentes evidencia um caminho viável para a introdução de intermediários na transação que agreguem valor à cadeia produtiva, por meio da realização de tarefas específicas que demandam *know how* e dedicação que dificilmente seriam internalizadas pela empresa sem perdas de eficiência.

Fica, dessa forma, a cargo do supermercado, a gestão do macro processo de desenvolvimento de fornecedores, compreendendo ações de cunho comercial e da garantia da qualidade que se relacionem com o processo, mas deixando aos consultores a função de

orientar mudanças *in loco* e avaliar o desempenho dos produtores. Da mesma forma, a expectativa de crescimento das vendas que parte do supermercado e flui à montante retroalimenta o processo de alinhamento entre os agentes e incrementa a frequência das transações. Esse ciclo, que caracteriza o caso analisado, é um traço que não só favorece a continuidade da transação, como também leva ao aumento dos negócios gerados entre os agentes.

A confiança identificada na relação entre os consultores e os produtores também foi um importante elemento identificado na transação que reduz as incertezas por parte destes últimos na incorporação de mudanças em seus sistemas produtivos. Com isso, diminui-se também a resistência quanto à adoção de novas tecnologias por parte do homem no campo, uma barreira que comprometeria os programas de melhoria e os avanços na relação comercial, tendo como possível consequência a exclusão de fornecedores da transação.

Os mecanismos de controle que cercam o abastecimento centralizado, em complemento ao contrato comercial também diminuem as chances de que comportamentos oportunistas ocorram. Pelo fato de serem estabelecidos como base em indicadores de desempenho e na comunicação frequente entre os diferentes departamentos que participam da relação produtor-varejista, o que se pôde averiguar nos levantamentos é que há um maior grau de transparência nas transações. Esta transparência ajuda a sustentar a confiança na relação e em parte explica a opção dos produtores em se submeter à dinâmica desta estrutura de governança e a realizar os investimentos e as mudanças exigidas.

Pode-se considerar também a existência um paradoxo neste estudo o fato de que se constatou uma elevação geral da especificidade de ativos ao mesmo tempo em houve uma redução da dependência dos fornecedores da relação com o varejista. Na verdade, trata-se de transformações que acompanham os diferentes momentos do processo de construção da relação. Em seu momento inicial, há uma percepção de que muitos investimentos realizados por parte dos produtores são dedicados e dependem da continuidade da transação com o varejista. Entretanto, as mudanças estruturais por que passam o produtor rural e as oportunidades de mercado que se abrem em função dessas mudanças, mudam essa percepção, ou seja, em uma fase mais madura da relação, o retorno daqueles investimentos torna-se cada vez menos dependente da continuidade da transação com a empresa inicial.

Assim, as características das transações entre a empresa varejista e os produtores rurais, construídas ao longo de mudanças no abastecimento, inicialmente elevaram a especificidade dos ativos, ao mesmo tempo em que aumentaram as perspectivas de geração de negócios para fornecedores com o mercado. Espera-se, no entanto, que a especificidade a esta

transação continue caindo na medida em que o mercado passe a valorizar os atributos que definem a qualidade do produto ofertado pelos fornecedores deste estudo. Essa é uma constatação de que estruturas híbridas não são estáticas, mas podem estar em constante mutação, adaptando-se à dinâmica do mercado ou mesmo induzindo transformações nas regras, no comportamento dos agentes e nas estruturas produtivas.

O caso evidenciou um grande desafio na montagem de estruturas híbridas: obter um nível de coordenação que o mercado *spot* não é capaz de prover e, ainda assim, moldar-se à independência dos agentes. Sob esse ponto de vista, a governança estudada foi bem sucedida. A verticalização da gestão, com a coordenação sendo feita pelo supermercado, serviu para promover adaptações na produção de acordo com suas necessidades de abastecimento, regras de segurança do alimento e tendências de mercado. Já para os produtores, aceitar esta interferência e se submeter à dinâmica mais ágil e competitiva lhes permitiram acessar tecnologias produtivas ainda pouco utilizadas por aqueles que abastecem o mercado *spot*.

O caráter dinâmico das estruturas híbridas também merece maior atenção em termos de estudos empíricos. A relação direta entre empresas de varejo de grande porte e produtores rurais também encerra grande importância e traz uma nova dinâmica à cadeia produtiva e abre caminho para estudos que abordem: mudanças na comunicação, alinhamento estratégico, o uso de sistemas de informação e rastreamento, adoção de controles de desempenho de fornecedores e vantagens e desvantagens na relação. Estes elementos foram considerados cruciais na construção da estrutura de governança estabelecida entre a empresa varejista deste estudo e os fornecedores de verduras. Da mesma forma, as mudanças no modelo de abastecimento de FLV foram decisivas para a adoção de uma governança adequada para a coordenação das transações analisadas, mas outros fatores motivadores podem ser encontrados e, assim, contribuir para o entendimento sobre adoção de estruturas híbridas de governança.

Ao se considerar a grande dispersão da produção de frutas, legumes e verduras, o uso de diferentes tecnologias, as dificuldades em atender ao enorme mercado consumidor da Grande São Paulo com produtos padronizados, com elevada qualidade percebida e que atendam às normas brasileiras quanto à segurança do alimento, as ações de capacitação e controle identificadas na governança conferem grandes vantagens competitivas para os agentes nela inseridos. Oferecer ao mercado consumidor informações ainda pouco disponíveis sobre as características que envolvem a produção de frutas, legumes e verduras, assegurando controle sobre a qualidade dos produtos desde a origem, é uma vantagem para supermercados

que se aproximam do produtor rural e que pode acrescentar valor à imagem da empresa frente ao mercado. Estas informações reduzem incertezas dos consumidores finais quanto à origem e qualidade dos produtos, da mesma forma que transmitem ao mercado uma preocupação por parte da empresa para com a qualidade dos produtos que comercializa e suas ações para garanti-la.

Ainda que o supermercado analisado esteja apenas iniciando ações de divulgação junto aos seus consumidores, ele possui uma estrutura de controle que lhe dá subsídios para diferenciar seus produtos dos oferecidos pela concorrência. Da mesma forma, as próprias ações de capacitação que a empresa adota nos programas de desenvolvimento dos produtores rurais também têm apelo junto uma parcela crescente de consumidores. A melhoria dos sistemas de produção, o uso racional dos recursos naturais, a redução do uso de defensivos agrícolas por meio do controle de resíduos nos produtos e a preocupação com a qualidade da água são exemplos de práticas cuja valorização pelo mercado comprador e pelos consumidores finais só tende a crescer. Esses atributos podem gerar diferenciais não só para a empresa, mas beneficiar principalmente a base de produtores que responde por estas funções na cadeia em questão.

Como consequência, houve também mudanças na maneira como estes agentes passaram a interagir dentro da nova dinâmica comercial. A redução de intermediários permitiu uma redução de tempo no fluxo de informações e de produtos da produção rural até o ponto de venda. A proximidade também trouxe maior rapidez nas respostas ao mercado por parte dos agentes. Também favoreceu a garantia das características qualitativas dos produtos por mais tempo, aumentando a vida útil comercial das FLVs.

Do lado do fornecimento, perceber as razões pelas quais o varejista age na ponta da cadeia é um passo dado pelos produtores em direção à construção de laços de confiança. Da mesma forma, cabe ao comprador compreender a realidade da produção para também adotar medidas que capacitem o fornecedor a atender aos pedidos e ajustar-se às mudanças. Esta visão mais ampla é estimulada na medida em que as informações sobre as estratégias adotadas para as FLVS são conhecidas nas negociações. Caso não haja este repasse de informações, pode-se aumentar o risco de conflitos de interesses e comprometimento à relação.

Nas transações estudadas, os fornecedores detêm menor poder de barganha que a empresa varejista. Este fato foi exemplificado por algumas características identificadas na transação, como a unilateralidade na elaboração do contrato ou na definição de percentuais de desconto e dos prazos de pagamento. Esse baixo poder de barganha, associado às crescentes

exigências em investimentos na produção para obtenção de escala, variedade e qualidade, a princípio indicariam a necessidade de contratos com cláusulas de salvaguardas na transação, especialmente relacionadas à garantia de preços e de compra da produção, salvaguardas ao produtor que poderiam inibir ações oportunistas por parte do varejista. Entretanto, tais cláusulas não foram encontradas. A empresa varejista não garante, nem informalmente, a compra dos produtos. Ainda assim, os produtores aceitaram a relação dentro das condições impostas pela empresa. Nesse caso, poder-se-ia concluir que estariam sujeitos ao risco de que seus investimentos na produção não se refletissem em maiores volumes de negócios com a empresa. O que se constatou, no entanto, não oferece base de sustentação para esta conclusão, por várias razões.

Em primeiro lugar há um mercado comprador que, há tempos, sinaliza uma demanda crescente por produtos variados e com elevada qualidade, cuja disponibilidade deve ser constante. Não só varejistas de grande porte, mas também as sofisticadas *boutiques* de produtos perecíveis e pequenos varejistas que atendem mercados consumidores mais exigentes têm buscado formar sua cadeia de abastecimento com fornecedores mais qualificados. Empresas de *fast-food* há tempos exigem elevada qualidade para suas verduras e saladas, incluindo contratos de exclusividade.

Restaurantes industriais também despontam como alternativas de fornecimento que, aos poucos, estão se voltando para o produtor rural e estabelecendo novos protocolos para escolha de fornecedores que não apenas o preço que pagará pelas FLVs. Neste cenário, os investimentos feitos pelos produtores a partir dos mecanismos de controle adotados na governança apresentada neste estudo acabam por torná-los aptos a abastecerem diferentes e exigentes mercados, reduzindo sua dependência deste comprador e oferecendo novas oportunidades de negócios.

Em segundo lugar, a estratégia do varejo de reduzir o número de contratos de fornecimento elevou a importância dos que permaneceram na relação. Menos parceiros representam menos contratos a serem gerenciados e, conseqüentemente, menores custos envolvidos no controle; um número menor de parceiros também permite concentrar esforços e reduzir custos nos programas de capacitação de fornecedores, como visitas técnicas e auditorias. Por outro lado, estes fornecedores tornaram-se peças-chave no atendimento das necessidades de quantidade, variedade, custo, qualidade e constância. Todo programa de capacitação elevou grande parte dos produtores à categoria de fornecedores parceiros e

essenciais, e sua substituição envolveria esforços e despesas que aumentariam os custos de transação.

As empresas que se abastecem através do mercado *spot*, por meio de empresas atacadistas ou mesmo nas Centrais de Abastecimentos, podem dispor de um grande número de fornecedores. Embora estas fontes não ofereçam produtos que atendam aos padrões estabelecidos por determinadas empresas, como a deste estudo, elas garantem a oferta de FLVs para um enorme mercado consumidor que tem no menor preço um forte atrativo. Dessa forma, empresas que se utilizam das categorias de produtos perecíveis para sua diferenciação junto ao mercado consumidor acabam por tornarem-se mais dependentes de seus fornecedores diretos que empresas que se utilizam do mercado atacadista ou das CEASAS.

Finalmente, o próprio ambiente institucional que regulamenta a produção de verduras poderá favorecer produtores mais qualificados técnica e gerencialmente. A produção de verduras ou hortaliças de folha, como alfaces, rúcula, agrião, coentro dentre outros, enfrenta uma dificuldade dada pela inexistência de defensivos agrícolas registrados no Ministério da Agricultura específicos. Isto leva produtores a utilizarem indevidamente os defensivos e adotarem práticas empíricas quanto à dosagem e carência, já que não há recomendação específica para diversos produtos. Como resultado, as análises podem encontrar desde princípios ativos proibidos pela legislação brasileira, a níveis de resíduos muito acima do recomendado, ainda que se tomem como referência outras culturas.

O mesmo ocorre com a contaminação microbiológica. A água utilizada na irrigação ainda é uma grande fonte de contaminantes para a agricultura, e pequenos produtores de verduras ainda não tem por prática corrente realizar análises laboratoriais da água que utiliza na irrigação e no *packing house*. Na medida em que são implantados mecanismos de controle mais eficiente por parte de órgãos reguladores, ou diversos canais de comercialização tornam-se mais exigentes, os produtores que já fazem uso de análises de água e microbiológicas estarão em vantagem frente aos demais.

Neste ponto, vale destacar também as mudanças na abrangência do contrato adotado nas transações da empresa para com os produtores rurais. Ao mesmo tempo em que a governança adota um contrato mais simples e que demanda elementos complementares para detalhá-lo, ele incorpora cláusulas que sinalizam a preocupação da empresa compradora para com elementos sociais e ambientais que envolvem a produção rural. Esta preocupação abre caminhos para algumas considerações. Primeiro, sinaliza que alguns grandes supermercados já valorizam atributos que vão além do produto em si, estendendo-se às condições em que são produzidos. Segundo, que garantir determinados atributos demanda tanto adequações nas

cláusulas contratuais quanto nas ferramentas de controle. Finalmente, que as empresas supermercadistas encontram-se numa posição de destaque na coordenação das cadeias produtivas, detentoras do poder de barganha que pode alterar gradativamente o perfil da produção de verduras no Brasil.

Naturalmente, como contrapartida deste poder, recai sobre as empresas supermercadistas a enorme responsabilidade de ditar o rumo das mudanças pelas quais seus fornecedores deverão seguir, além de oferecer-lhes condições para que estas mudanças lhes tragam vantagens, estimulando sua permanência na transação. Embora haja campo para ações oportunistas por parte da empresa, face à sua posição privilegiada de interlocutor entre os diversos agentes da cadeia produtiva, destaca-se a aproximação entre os produtores rurais e os consumidores finais como fator mitigador. Na medida em que o acesso do produtor às tendências de mercado é favorecido pelo fluxo de informações, ele tem mais condições de avaliar o direcionamento estratégico adotado pelo supermercado e precaver-se de eventuais desvios.

Por outro lado, o conjunto de mudanças na gestão das redes de suprimentos pelo varejo tem sido apontado como um fator de exclusão de pequenos produtores rurais desses canais de comercialização. Embora isso seja verdade para um conjunto de produtores que não conseguem atender aos requisitos de escala, qualidade, preços e logística, deve-se atentar para o fato de que arranjos organizacionais viabilizaram a inserção competitiva de pequenos produtores. Além disso, constatou-se que o processo de seleção imposto pela empresa aqui estudada incentivou a entrada de produtores de origem na transação (transações de Nível 1), especialmente pequenos e médios. Essa busca por inserção tem sido mais fortemente detectada no entorno dos produtores que abastecem a empresa, sendo apontadas por estes fornecedores nas entrevistas.

Algumas considerações podem ser feitas sobre o interesse dos produtores pelo canal. Inicialmente, há o interesse, por parte dos produtores, nas vantagens que foram apontadas neste estudo. As melhorias nos fornecedores de verduras que atendem a empresa não passaram despercebidas pelos produtores situados no entorno, e na troca de informações entre eles os fatores motivadores das mudanças passaram a ser conhecidos. Da parte dos fornecedores Nível 1 também houve, nesta troca de informações com produtores que não fazem parte da cadeia, uma valorização do fato de serem fornecedores da empresa, até porque esta valorização é útil para a captação de produtores que desejam inserir-se na transação, na posição de fornecedores Nível 2.

É um fato conhecido na sociologia rural que a condição de um produtor específico pode transformar o meio em que ele encontra-se inserido, onde melhorias produtivas ou mesmo sociais de uma propriedade rural podem servir de exemplo e estímulo para seus vizinhos. Como ganho potencial para a produção de verduras, há a possibilidade real de que os programas de melhoria implantados pelo supermercado, junto aos seus fornecedores, tragam desenvolvimento para toda uma região produtora, considerando que os fornecedores encontram-se inseridos em pólos produtivos.

Como ganho efeito, houve a inserção de um número significativo de produtores na relação com a empresa, na posição de fornecedores de Nível 2, mas já num outro patamar de qualificação ou caminhando neste sentido, mediante transferência de tecnologia por parte dos fornecedores Nível 1. Esta constatação contradiz o senso comum de que supermercados têm excluído pequenos e médios produtores do canal, inviabilizando a permanência de muito deles da atividade. O que se verificou foi que, após um período inicial de seleção para o nivelamento dos fornecedores, dentro de requisitos mínimos estabelecidos para a sua permanência, uma inversão no processo, com aumento gradativo do número de fornecedores, principalmente indiretos.

Algumas questões importantes surgem a partir do desdobramento desse processo de reversão do número de agentes que participam da transação. A primeira questão a ser explorada em estudos futuros trata exatamente do impacto que as mudanças nos fornecedores tiveram sobre seu entorno. Se melhorias localizadas podem influenciar o meio e se expandir para outras propriedades rurais, é de se esperar que tenha havido pelo menos um despertar local por tecnologias produtivas e de gestão mais eficientes. Políticas públicas poderiam aproveitar o potencial interesse e implantar programas de desenvolvimento na região.

As políticas poderiam agir sobre as causas de algumas importantes incertezas identificadas neste estudo. Para o segmento de distribuição, pólos produtivos que adotassem tecnologias mais eficientes reduziriam suas dificuldades de abastecimento. Para o setor produtivo, haveria uma potencial melhoria das condições sócio-econômicas e da atratividade da atividade rural, atacando dois grandes problemas identificados no estudo e que envolvem a produção de verduras: a dificuldade em se encontrar mão de obra qualificada e a permanência dos filhos na atividade.

Com segunda questão importante, destaca-se a própria formação dos arranjos entre produtores. Como estão estruturados? Quais elementos, formais ou informais, são privilegiados na coordenação da relação? O arranjo entre fornecedores pode se mostrar uma governança tão complexa quanto à do caso estudado, principalmente pelo fato de que se

estabelece sobre bases das relações sociais. Além disso, envolve elementos da gestão da cadeia de suprimentos ainda pouco incorporados às funções que envolvem a produção rural, como alinhamento estratégico, transferência de tecnologia, gestão da comunicação e resolução de conflitos. Da mesma forma que a empresa precisa modelar a governança, torando a transação atrativa e vantajosa para seus fornecedores Nível 1, o desafio também se impõe a eles, que precisam garantir o comprometimento, a adoção das melhorias e a permanência na relação dos seus próprios parceiros no Nível 2 do fornecimento.

A terceira questão importante trata da necessidade de novos estudos que se aprofundem na identificação das competências técnicas e gerenciais exigidas de fornecedores que optem por se inserir em estruturas mais complexas de governança; bem como as mudanças na abrangência de suas funções produtivas, absorvendo a gestão de arranjos entre produtores rurais, são exemplos de desafios aos estudos que relacionem gestão de suprimentos e custos de transação.

Como outra limitação deste estudo, as entrevistas concentraram-se em produtores rurais que optaram por comercializar seus produtos junto a uma grande empresa supermercadista e aceitaram as condições impostas pela transação. Como consequência, eles se depararam com vantagens e desvantagens que só foram se desdobradas na medida em que a relação se consolidava e a estrutura de governança híbrida definia seus contornos. No entanto, ainda mantendo-se o entorno da Grande São Paulo, há um número muito maior de produtores rurais que se utilizam de outros canais de comercialização que não as grandes empresas de supermercados. Assumindo-se que permaneçam na atividade por meio destas transações como pequenos varejistas de alimentos, CEASAs, sacolões, dentre outros, é de se esperar que também haja, dentro da sua própria percepção, vantagens e desvantagens que justifiquem suas escolhas por estas relações. Não foi objetivo deste estudo uma análise comparativa entre multicasos em diferentes transações e governanças, pois se optou pela análise detalhada e profunda de um caso único. No entanto, fica aqui a sugestão de que esta limitação seja trabalhada em estudos futuros nos quais as condições de fornecimento através do mercado também sejam tratadas sob a ótica das dimensões das transações e que sejam identificadas as vantagens e desvantagens para os agentes.

Finalmente, fica a sugestão para que novas e abrangentes pesquisas sejam feitas com foco em programas de capacitação de produtores rurais. A abrangência da qualificação dos produtores rurais que foi demonstrada neste estudo envolve uma gama de frentes de trabalho, como revisão de contratos e incorporação de valores e tendências, programas de capacitação

em novas tecnologias de produção, auditorias de campo, acesso a informações de mercado e uso de tecnologias de informação, planejamento da produção e de ações promocionais, fortalecimento das relações comerciais, dentre outros. Embora a abrangência da gestão da cadeia de suprimentos ilustrada nesta pesquisa tenha demonstrado ser bastante eficiente dentro da sua proposta de melhoria do abastecimento, é um caso isolado cuja abrangência limita-se a esfera de influência da empresa supermercadista e os produtores optaram por esse canal de comercialização. A grande parcela de produtores de frutas e legumes e, mais especificamente, de pequenos e médios produtores de verduras, encontra-se inserida em diferentes modelos de governança, como o mercado *spot*, relacionando-se com o mercado via entrepostos de distribuição, principalmente.

Características como as encontradas na governança deste estudo dependem dos modelos de negócio adotados e são particulares às relações comerciais estabelecidas entre compradores e fornecedores, não podendo ser generalizadas. Por outro lado, o fortalecimento da base produtiva é fundamental para que o abastecimento seja garantido e justifica a adoção de estruturas de governança complexas como a encontrada. Sendo assim, mediante a abrangência das ações, as trocas de informações e os controles adotados, esta governança pode ser um caminho alternativo às relações tradicionais baseadas no mercado *spot*.

## 6 Referências Bibliográficas

- Associação Brasileira de Supermercados. Disponível em: <http://www.abras.com.br>. Acesso em: jun. 2007.
- ANDERSON, E.; GATIGNON, H. **Firms and the creation of new markets**. In.: MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. Handbook of New Institutional Economics. Dordrecht, Netherland, Springer, 2004, p.401-434.
- AOKI, M. **The Co-operative Game Theory of the Firm**. New York: Oxford University Press, 1974, 219p.
- ARROW, R.H. **The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus non-market allocation**. In: The analysis and evaluation of public expenditure. Washington DC, US, 1985, v.1, first section.
- AZEVEDO, P.F. **Integração Vertical e Barganha**. 1996. 220f. Tese (Doutorado em Economia). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, São Paulo, 1996.
- AZEVEDO, P.F. **Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura**. Agricultura São Paulo, n. 47, p. 33-52, 2000.
- AZEVEDO, P.F. **Comercialização de Produtos Agroindustriais**. In: BATALHA et al. (2007). Gestão Agroindustrial. 2. ed.. São Paulo: Editora Atlas, 2007, p.64-99.
- AZEVEDO, P.F.; FAULIN, E. J. **Subsistemas estritamente coordenados baseados em confiança: o caso das verduras**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 4., Ribeirão Preto, 2003.
- BARZEL, Y.. **Organization Firms and Measurement Costs**. In.: CONGRESS OF INTERNATIONAL SOCIETY FOR THE NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS. Berkeley, California, 2002.
- BATALHA, M.O.; SILVA, A.L. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas**. In: Batalha, M.O. et al. Gestão Agroindustrial, 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2007. (falta pag inicial e final)
- BELIK, W.; BURNQUIST, H. L. **Supermercados e produtores: limites, possibilidades e desafios**. In.: ANAIS DO XLII CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, Cuiabá, 42.; jul: 2004.
- BELIK, W.; CHAIM, N.A. **Formas Híbridas de Coordenação na Distribuição de Frutas, Legumes e Verduras no Brasil, 1999**. Disponível em <<http://www.eco.unicamp.br/artigos/artigo173.htm>>. Acesso em: 12 nov. 2009.
- BONFIM, R.M. **Análise do Desenvolvimento e Implementação de Sistemas de Avaliação de Desempenho no Abastecimento de Frutas, Legumes e Verduras em uma rede varejista no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2003.
- BUAINAIN, A. M. et al. **Organização e Funcionamento do Mercado de Tabaco no Sul do Brasil**. Campinas, Ed. Unicamp, 2009.
- CASTRO SOUZA, R.; AMATO NETO, J. **A inserção de produtores brasileiros de manga e uva no mercado global**. In.: XLV CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 45., Londrina, jul: 2007.

CHEN, I.J.; PAULRAJ, A. **Understanding Supply Chain Management: critical research and theoretical framework.** International Journal of Production Research, v.42, n.1, p.131-163, 2004.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos – estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços.** Ed. Pioneira, 2001, São Paulo, 240p.

CLARO, D.P. **Managing business networks and buyer-supplier relationship: how information obtained from the business network affects trust, transaction specific investments, coloboration and performance in the Dutch potted plant and flower industry.** 2004. Tese (Doutorado), Wageningen University and Research Centre, Wageningen, 2004.

COASE, R.H. **The Nature of the Firm.** Economica, s/n, 1937, p.386-405.

CONCEIÇÃO, J.C.P.R.; MENDONÇA de BARROS, A.L. **Certificação e Rastreabilidade no Agronegócio: instrumentos cada vez mais necessários.** In.: Texto para Discussão n° 1122, IPEA, Brasília, out 2005.

COOK, M. **The future of US Agricultura Cooperatives: A new-institutional approach.** American Journal of Agricultural Economics, n.77, p.1153-1159, 1995.

CORDEIRO, K. W.; TREDEZINI, C.A.O.; CARVALHO, C.M. **Análise da produção de hortaliças sob a ótica da economia dos custos de transação, na cidade de campo grande – MS.** In.: XLV CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 45., Rio Branco, jul: 2008.

COSTA, M.W.M. **As transações entre supermercados e seus fornecedores de frutas, legumes e verduras.** 2009. Dissertação (Mestrado), Centro Universitário FEI, São Bernardo do Campo, 88p., 2009.

COUGHLAN, A. T., ANDERSON, E., STERN, L. W., EL-ANSARY, A. I. **Canais de marketing e distribuição.** Porto Alegre: Ed. Bookman, 2002, 6 ed.

ECCLES, R. **The quasifirm in the construction industry.** Journal of Economics Behavior and Organization, n.2, 1981, p.335-357.

ECKSCHIMIDT, T.; BUSO, G.; DONADEL, A., ECKSCHIMIDT, A. **O livro verde do rastreamento.** Ed. Varela, 2009.(falta paginas)

FARINA, E.M.M.Q; AZEVEDO, P.F.; SAES, M.S.M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações.** São Paulo: Ed. Singular, 1997, 285p.

FARINA, E. M. M. Q.; MACHADO, E. D. **Government regulation and business strategies in the brazilian fresh fruit and vegetable market.** In: Anais do II WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES. Ribeirão Preto, 1999. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/egna/arquivo/25.pdf>>. Acesso em: out. 2009.

FERREIRA, G.M.V., GONÇALVES, W.M., PEDROSO, E.A., TAKITANE, I.C. **A economia dos custos de transação sob uma análise crítica: perspectivas de aplicação no agronegócio.** In.: XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Ribeirão Preto, Jul: 2005.

FIANI, R. **A Teoria dos Custos de Transação.** In.: Kupfer, D; Hasenclever, L. Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002, p.267-285.

GARCIA, M. POOLE, N. **The impact of private safety and quality standards for fresh produce exports from Mediterranean countries.** In.: London : Food Industry Management Unit, Department of Agricultural Sciences, Imperial College, University of London, 2004. Disponível em

[HTTP://www.imperial.ac.uk/agriculturalsciences/cfcr](http://www.imperial.ac.uk/agriculturalsciences/cfcr). Acesso: out 2009.

GAUCHER, S. **Organisation de filière et politiques d'approvisionnement: analyse appliqué au cas de filières agroalimentaires**. 2002. Thèse de doctorat, Sciences de gestion, Ecole des mines de Paris, 2002, 343 p.

GOSH, M.; JOHN, G. **Governance value analysis and marketing strategy**. Journal of Marketing, n.63, p.131-145, 1999.

GRANDORI, A.; SODA, G. **Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms**. Organizational Studies, n.16, p.183-214

GULATI, R.; SINGH, H. **The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances**. Administration Science Quarterly, vol.52, n. 4, p.781-814, 1998.

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

KLEIN, B. **Contracts and incentives: the role of contract term in assuring performance**. In.: WERING, L. & WIJKANDER, H. Contract economics. Blackwell Publishers, p.149-171, 1992.

LOURENZANI, A. E. B. S. **Análise da competitividade dos principais canais de distribuição de hortaliças: o caso do tomate in natura no estado de São Paulo**. 2003. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. 2003.

LOURENZANI, A. E.B.S. SILVA, A.L. **Cadeia de suprimentos de hortaliças - um estudo da competitividade dos diferentes canais de distribuição**. Gestão e Produção (UFSCar), São Carlos, v. 11, n. 3, 2004.

LOURENZANI, A.E.B.S . **Condicionantes para inserção de pequenos produtores em canais de distribuição: uma análise das ações coletivas**. Tese de Doutorado. São Carlos: UFSCar, 218 p.,2006a.

LOURENZANI, A.E.B.S ; SILVA, A.L. **Ações coletivas envolvendo pequenos produtores: da exclusão À inclusão nos mercados**. Anais do XLIV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, Fortaleza, 2006 b.

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) – 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.

MASTEN, S.E. **Case studies in contracting and organization**. Oxford University Press: New York, London, 1996.

MASTEN, S.E. **Contractual choice**. In.: Encyclopedia of Law and Economics, ed. Boukaert, B. e de Geest, G. Edward Elgar Publishing, 1998.

MAZE, A.; MÉNARD, C. **Private ordering, collective action, and the self-enforcing range os contracts**. European Journal of Law and Economics, v.29, p.131-153, 2010.

MEDENA, S.G. **The legacy of Ronald Coase in Economic Analysis**. v.1, 515p., 1995.

MELO, P.C.T. **Panorama atual da cadeia de produção de hortaliças no Brasil.** In.: Associação Brasileira de Horticultura. <http://www.abhorticultura.com.br/Biblioteca/Default.asp?id=4925>. Acesso em junho 2008.

MENARD, C. **On clusters, hybrids, and other strange forms: the case of the French poultry industry.** Journal of Institutional and Theoretical Economics, v.152, p. 154- 196,1996.

MÉNARD, C. **Règles concurrentielles et forms organisationnelles hybrides.** In.: BIENAYMÉ, A. (ed), Concurrence: Les nouvelles approches, Economica: Paris, p.53-68, 2002.

MÉNARD, C. **The economics of hybrid organizations.** Journal of Institutional and Theoretical Economics. v.160, p.345-376, 2004.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. Economics, Organization and Management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.

NEVES, M.F. **Marketing and Network Contracts (Agreements).** Journal on Chain and Network Science, Netherland, v.3, n.1, p.7-19, 2003.

NORTH, D. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico.** Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

PIGATTO, G. **Avaliação de relacionamentos no canal de distribuição de produtos de mercearia básica.** Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSCar, 2005.

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

PIMENTA, M.L.; VILAS BOAS, L.H.B. **Características dos canais de distribuição de hortaliças: análise de algumas opções de distribuição sob o foco do produtor.** In.: XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Londrina, julho de 2007.

PISANO, G.P.; RUSSO, M.; TEECE, D. **Joint ventures and collaborative agreements in the telecommunication industry.** In.: MOWERY, D. International collaborative ventures in U.S. Manufacturing, Ballinger, Cambridge, MA, p.23-70, 1998.

PODOLNY, J.; PAGE, K. **Network forms of organizations.** Annual Review of Sociology, n.24, p.57-76, 1998.

POWELL, W. **Neither market or hierarchy: network forms of organization.** Research in organization behavior. v.12, p. 295-336, 1990.

RAYNANAUD, E.; SAUVÉE, L. & VALCESCHINI, E. **“Quality Enforcement Mechanisms and the Governance of Supply Chains in the European Agro-food Sector”.** 6<sup>th</sup> Annual Conference, International Society for New Institutional Economics “Institutions an Performance”. Cambridge : Massachusetts, September, 2002.

RAYNAUD, E.; SAUVÉE, L.; VALCESCHINI, E. **Quality strategies and producers organization in European Agro-Food sector: competition policy and consumer information: a general survey.** Working paper, Institut national de la Recherche Agronomique, Paris, 2002.

REARDON,T; TIMMER, C.P.; BERDEGUÉ, J.A. **The Rapid Rise of Supermarkets in Developing Countries: Induced Organizational, Institutional, and Technological Change in Agrifood Systems.** In.:

Electronic Journal of Agricultural and Development Economics. Disponível em: <http://www.fao.org/es/esa/eJADE>, vol. 1, n. 2, 2004, pp. 15–30. Acessado em out 2009.

REARDON,T; TIMMER, C.P. **Transformation of Markets for Agri-cultural Outputs in developing countries since 1950: How has thinking changed?** In R.E. Evenson, P. Pingali, and T.P.Schultz. 2005. (editors) Vol 3 Handbook of Agricultural Economics: Agricultural Development: Farmers, Farm Prodction and Farm Markets. Elsevier Press. (no prelo), 2005.

REARDON,T; TIMMER, C.P; MINTEN, B. Supermarket revolution in Asia and emerging development strategies to include small farmers. 2010. Disponível em <<HTTP://www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.1003160108>>. Acesso em: fev. 2011.

SAES, M.S. **Organizações e Instituições**. In.: Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares. Zylberstajn, D. e Neves, M.F. (organizadores). São Paulo: Ed. Pioneira, 2000, p.165-186.

SANTOS SILVA, V. L.; F.J.; SANNOMYA, J; PERES, L.; CORVACHO, T. **A busca por canaisalternativos de distribuição como forma de atenuar o poder das grandes redes varejistas: o caso da agrícola pedra branca**. In.: XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Londrina, jul: 2007.

SAUVÉE, L. **Governance in strategic network**. Working Paper, ISAB, Beauvais, 2002.

SCWARTZ, A. **Legal contract theories and incomplete contracts**. In.: WERIN, L.; WIJKANDER, H. Contract Economics (1992), Blackwell Publishers, p.76-109, 1992.

SILVA, R.C.; VIDAL, A.J., BOTEON, M. **Rumo à modernização: hortifrutícolas em foco**. Revista Hortifruti Brasil, n. 37, p.8-13, jul: 2005.

SOUZA FILHO, H.M. **Desenvolvimento Agrícola Sustentável**. In: Batalha, M.O. et al. Gestão Agroindustrial. Ed. Atlas, São Paulo, 3° ed, cap. 11, p. 585-626, 2007.

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

SOUZA, R.A.M.; SILVA, R.O.P.; MANDELLI, C.S.; TASCO, A.M.P. **Comercialização Hortícola: análise de alguns setores do Mercado varejista de São Paulo**. Revista Informações Econômicas, v.28, n.10, out: 1998.

SPERS, E. E. **Segurança do Alimento**. In: ZYLBERSTAJN, D.; SEARE, R. F. Gestão da qualidade no agribusiness: estudos e casos. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

STAATZ, J.M. **Notes on the use of subsector analysis as a diagnostic tool for linking industry and agriculture**. In.: Agricultural Economics Working Paper, Michigan State University, n° 97, 1997.

TIROLE, J. **Comments on the paper of Scwartz**. In.: WERIN, L.; WIJKANDER, H. Contract Economics (1992), Blackwell Publishers, p.109-113, 1992.

TOLEDO, J.C.; Borrás, M.A.A; Scalco, A.R.; Lima, L.S. **Coordenação da qualidade em cadeias de produção: estrutura e método para cadeias agroalimentares**. Revista Gestão e Produção, vol.11, n.3, São Carlos, Set./Dez: 2004.

VIEIRA, J.G.V. **Avaliação do estágio de colaboração logística entre industria de bens de consumo e redes de varejo supermercadista**. Tese apresentada à Escola Politécnica da USP como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção, 222p., 2006.

- WHITE, H. M.F. **Buyer-supplier relationships in the UK fresh produce industry.** British Food Journal, v.102, n.1, 2000.
- WILLIAMSON, O.E. **The Economic Institutions os Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting.** New York: The Free Press, 449p, 1985.
- WILLIAMSON, O.E. **Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives.** Administrative Science Quarterly, Vol. 36, No. 2, pp. 269-296, Jun de 1991.
- WILLIAMSON, O.E. **The Mechanism of Governance.** Oxford: Oxfor Univesity Press, 1996.
- WILLIAMSON, O. E. **The Economics of Governance.** In: American Economic Association Annual Meeting. Philadelphia, Jan. 2005. Disponível em: [http://www.aeaweb.org/annual\\_mtg\\_papers/2005/0107\\_1645\\_0101.pdf](http://www.aeaweb.org/annual_mtg_papers/2005/0107_1645_0101.pdf). Acesso em: abril 2007.
- WOOD Jr., T. **Organizações Híbridas.** RAE, São Paulo, v.50, n.2, p.241-247, abr./jun. 2010.
- XU, L.; BEAMON, B. M. **Supply Chain Coordination and Cooperation Mechanisms: an Attribute-based Approach.** The Journal of Supply Chain Management, Winter 2006, pp. 04-12.
- ZAMBERLAN, C.O.; SCHUCH Jr., V.F.; ALVES, F.D.; SONAGLIO, C.M. **Formação de associações cooperativas ou redes de empresas: um estudo com produtores de hortifrutigranjeiros e de produtos coloniais localizados na região da Quarta Colônia do RS.** In.: XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Londrina, julho de 2007.
- ZERIO, E; FERRO, A.; SARDELLA, I.N. **Vale a pena comercializar com esse gigante?** Revista Hortifruti Brasil, n. 21, p.7-11, jan/fev. de 2004.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação no Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições.** Tese (Livre Docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- ZYLBERSZTAJN, D. ; NADALINI, L. B. **Tomatoes and Courts: Agro-Industrial Contracts in Face of Weak Property Rights.** In: SOBER, 2004, Cuiabá. XLII Congresso da Sociedade Brasileira e Economia e Sociologia Rural, v. 1. p. 251-251, 2004.
- ZYLBERSTAJN, D. **Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados.** Revista de Economia e Sociologia Rural, vol.43, p.385-420, Rio de Janeiro, julho 2005.

## ANEXO - Questionários

### I. Transação T1.a - Relação Varejo – Fornecedor

Entrevistado

Cargo: \_\_\_\_\_

Razão Social da Empresa: \_\_\_\_\_

Endereço:

\_\_\_\_\_  
 Telefone: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_ Site:

Qual o ano da fundação da empresa? \_\_\_\_\_

#### • Estrutura de Distribuição de FLV

1. Como é a estrutura de distribuição de FLV (transporte e armazenagem)?
2. Quantas áreas estão envolvidas na distribuição? Quais suas principais atribuições no processo?
3. Como é a estrutura organizacional envolvida na recepção e distribuição?
4. Quais mecanismos são usados? (contratos, assistência, fichas de avaliação, etc)
5. A estrutura de armazenagem e distribuição é refrigerada?
6. Como é a logística de compra e de entrega?
7. Quem arca com o custo logístico?

#### • Relação com fornecedores

8. Quantos fornecedores a subcategoria de verduras possui?
9. Quantos estão localizados no Estado de São Paulo?
10. Como a estratégia para a categoria é repassada aos fornecedores? De que forma eles participam na elaboração do planejamento estratégicos (ofertas, linhas de produtos que devem crescer, campanhas de marketing, etc)?
11. Como é feita a seleção de novos fornecedores? Quais critérios são utilizados?
12. Há exclusão de fornecedores? Quais critérios são utilizados?
13. Há fornecedores cuja importância para a empresa os diferencia dos demais? Por quê?
14. Como são definidas quais lojas serão abastecidas por determinado fornecedor? (Produtos de Entrada Direta)
15. Como é feito o desenvolvimento dos fornecedores (assistência técnica, auditorias, etc.)? Quais os custos para o fornecedor?
16. Quais motivos poderiam levar ao rompimento da transação com o comprador?
17. Quais os principais fatores geradores de conflitos na relação com o comprador?
18. Como são resolvidos os conflitos?
19. Já houve necessidade de intervenção legal? Qual o motivo?
20. De que forma a empresa usa o poder de barganha junto aos fornecedores?
21. Como a empresa avalia sua capacidade de adaptação frente às demandas de mercado a partir da maior proximidade com o fornecedor?

22. Como a empresa atua no alinhamento de objetivos e interesses a partir da maior proximidade com os produtores?

23. Como a empresa avalia o comprometimento do fornecedor?

- **Comunicação**

24. Como ocorre a comunicação para com os fornecedores?

25. Que tipo de informação é trocado entre as partes? (previsão de safra, preço, qualidade, demanda). Qual a importância do acesso a estas informações? O agente teria como obter esses dados de outra forma?

26. Há proximidade física com os fornecedores? Qual a importância tem a proximidade para a empresa?

- **Conflitos**

27. Quais os principais fatores geradores de conflitos na relação com fornecedores?

28. Como são resolvidos os conflitos?

29. Quais motivos poderiam levar ao rompimento da transação com o fornecedor?

- **Transações**

30. Quais são as principais variáveis negociadas (qualidade, custo, volume, entrega, etc)?

a. Com que frequência?

b. Qual o meio usado? (fone, emails, ...)

c. O que poderia melhorar no relacionamento?

d. Quais os principais pontos de desacordo?

31. Como é feito o pagamento para os fornecedores? Quais são as condições?

32. Quais as principais dificuldades da empresa com relação ao fornecimento? (técnicas, logística, financeiras, etc.)

33. O fornecimento para a empresa exige exclusividade?

34. Como é feita a negociação com o fornecedor? (qual ferramenta: fone, email, internet)

35. Quais os incentivos oferecidos ao fornecedor?

36. Existem acordos exclusividade?

- **Frequência**

37. Com que frequência ocorrem negociações?

38. Esta frequência se altera para as variáveis (custo, quantidade, qualidade, entregas, etc)? Qual a frequência de negociações para as variáveis?

39. Há algum tipo de programação de compra do varejo que estabeleça entregas constantes sem necessidade de negociações, por um período determinado?

40. O comprador costuma fazer visitas na produção? Com que frequência?

- **Incerteza**

41. Quais os riscos percebidos pelo varejista na relação com os fornecedores?

42. Como a empresa varejista mitiga as incertezas nas transações? Quais mecanismos são utilizados?

43. Quais os principais pontos de conflito para com o fornecedor?

- **Especificidade de Ativos**

44. Quais os principais investimentos feitos na distribuição?

45. Qual a composição dos ativos específicos na negociação com fornecedores? (tabela abaixo)

- **Contratos**

46. Existe algum contrato formal formalizando a relação?

a. Teve participação na elaboração?

b. Quais são as principais informações contidas no contrato que o justificam? Quais informações importantes estão ausentes?

47. Quais são as exigências para os fornecedores? (escala, qualidade, logística, custo)

48. Estas exigências estão previstas em contrato?

49. Há penalizações? Quais?

50. Qual a importância da presença do contrato?

- **Vantagens e Desvantagens**

51. Quais as vantagens percebidas com a maior proximidade com os produtores?

52. Quais as desvantagens percebidas com a maior proximidade com os produtores?

53. A maior proximidade com os fornecedores traz vantagens frente ao mercado (como diferenciação, menores custos, constância na oferta)?

54. Quanto às vantagens para a empresa encontradas na literatura, utilizar lista:

		VANTAGENS	Presente	Ausente
<b>VAREJISTA</b>	<b>FINANCEIRA</b>	redução do custo de aquisição		
		controle sobre o custo		
		customização da venda		
		fortalecimento da marca própria		
		definição do preço a ser pago		
	<b>OPERACIONAL</b>	controle sobre qualidade		
		controle sobre quantidade		
		flexibilidade para atender ao mercado		
		redução da manipulação dos produtos		
		troca eletrônica de dados		
		troca de informações		
	<b>RELACIONAL</b>	logística capaz de atender a demanda		
		redução de intermediários		
		poder de barganha		
		desenvolve competência na gestão de relacionamentos entre empresas		
		prioridade no abastecimento		
		prioridade no lançamento de produtos		
		serviços diferenciados		

55. Quais as outras vantagens para a empresa?

56. Quanto às desvantagens para a empresa encontradas na literatura:

		DESVANTAGENS	Presente	Ausente
V A R E J I S T A	FINANCEIRA	oportunismo: capacitação pode levar o fornecedor a optar por outros mercados		
		custo elevado para montar e operar um sistema capaz de atender as necessidades dos clientes e aproveitar as oportunidades de mercado		
		aumento dos custos logísticos		
		Outros compradores, e mesmo os produtores, seriam capazes de apropriar-se de parcela de renda extraordinária, que, pelo menos teoricamente, remuneraria a empresa que incorreu nos custos de fomento e monitoramento		

57. Quais as outras desvantagens para a empresa (operacional, relacional)?

## II. Transação T1.b - Relação Fornecedor - Varejo

Entrevistado

Cargo: \_\_\_\_\_

Razão Social da Empresa: \_\_\_\_\_

Endereço:

\_\_\_\_\_  
 Telefone: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_ Site: \_\_\_\_\_

Qual o ano da fundação da empresa? \_\_\_\_\_

### • Características da Produção:

58. Como e por que a empresa foi aberta? (parentesco, amizade, herança, aspectos técnicos...)

59. Quantas pessoas trabalham na produção? (dividir por família, empregados, etc)?

60. Principais Produtos (Ordem de importância na receita gerada ou outro critério a declarar):

61. Há quantos anos produz hortaliças?

62. Qual sua opção em ocupação da área?

63. Qual sua principal condição em relação à terra em que cultiva:

- a. Proprietário
- b. Parceiro
- c. Arrendatário
- d. Posseiro
- e. Cessionário
- f. Outros

64. Qual a área total da propriedade? (separar área própria de área de terceiros)

- a. Própria
- b. Arrendada
- c. Parceiros

65. Qual a área destinada ao cultivo das hortaliças? Houve evolução da área cultivada? Como se deu esse aumento (compra, arrendamento, parcerias)?

66. Houve evolução da produção nos últimos a partir da relação com a empresa varejista?

- a. Volume
- b. Renda
- c. Mix

67. Quais outras culturas ou atividades agropecuárias existem na propriedade?

68. Qual a participação dessas outras culturas na renda da propriedade?

- **Início da Relação**

69. Como se iniciou a relação com o varejista? Quem teve a iniciativa? Quais as razões que motivaram a entrada?

70. Quais foram os incentivos-chaves para a iniciativa de estabelecer ou aceitar a transacionar com o varejo? Quais são os benefícios-chaves desta relação?

- **Transações**

71. Quais são as principais variáveis negociadas (qualidade, custo, volume, entrega, etc)?

- a. Com que frequência?
- b. Qual o meio usado? (fone, emails, ...)
- c. O que poderia melhorar no relacionamento?
- d. Quais os principais pontos de desacordo?

72. Como é definido o preço de venda? (por produto, diariamente, tabela fixa, etc)

73. Quais as principais dificuldades da empresa rural com relação ao fornecimento? (técnicas, logística, financeiras, etc.)

74. O fornecimento para a empresa exige exclusividade?

75. Como é feita a negociação com o comprador? (qual ferramenta: fone, email, internet)

76. Quais os incentivos para a transação com a empresa compradora?

77. Existem acordos de preferência para com a empresa compradora?

78. Quanto da produção é direcionado ao mercado que não o varejo?

- **Frequência**

79. Com que frequência ocorrem negociações?

80. Esta frequência se altera para as variáveis (custo, quantidade, qualidade, entregas, etc)? Qual a frequência de negociações para as variáveis?

81. Há algum tipo de programação de compra do varejo que estabeleça entregas constantes sem necessidade de negociações, por um período determinado?

82. O comprador costuma fazer visitas na produção? Com que frequência?

83. O produtor faz visitas à empresa? Com que frequência? Por quais motivos?

- **Incerteza**

84. Quais os riscos percebidos para o produtor referentes à atividade?

85. Qual a percepção do produtor face ao ambiente que cerca a produção?

- a) Comportamento da demanda (expansão, retração, equilíbrio)
- b) Mudanças na legislação (padrões de qualidade, embalagem, segurança alimentar, etc)
- c) Incentivos à produção (aumento do crédito, redução de impostos, assistência técnica gratuita, etc)

86. Quais variáveis, na opinião do produtor, geram maior incerteza quanto à capacidade de abastecer? Qual a razão (técnica, financeira, estrutura, capacidade)?

87. Quais as principais incertezas (preocupações) do fornecedor para com o relacionamento comercial com o varejo? O contrato atenua essas incertezas? Até que ponto?

88. Como o produtor procura mitigar a incerteza nas variáveis? Quais são priorizadas?

89. Quais os principais pontos de conflito para com o comprador?

- **Especificidade de Ativos**

90. Quais os principais investimentos feitos na produção a partir da relação com a empresa de varejo?

- a. Área de cultivo
- b. Infra-estrutura (packing, veículos, etc)
- c. Qualificação da mão de obra
- d. Suporte técnico
- e. Produção de mudas
- f. Compra de mudas e /ou sementes melhoradas
- g. Equipamentos relacionados diretamente à produção (implementos)?
- h. Equipamentos de suporte à gestão (computadores, telefonia, etc)
- i. Imagem da empresa (logomarca, embalagens, etc)
- j. Gestão de parceiros

91. Qual a importância que a relação com seus compradores teve para decisão dos investimentos?

- a. Nenhuma
- b. Pouca
- c. Média
- d. Muita
- e. Total

92. Possui relação comercial com outras empresas compradoras?

93. Como é feito o planejamento da produção? Há participação dos clientes?

94. Houve investimentos em produtos exclusivos para a empresa varejista? Quais (área, equipamentos, sementes, mão de obra, assistência técnica, etc...)

95. Quais foram os incentivos para esse investimento? Quais garantias o produtor recebeu?

96. Caso a empresa não compre os produtos, quais as chances de colocação em outros clientes? Nesse caso, haveria perdas na negociação e recolocação do produto?

97. De acordo com Williamson (1996), seis tipos de especificidades de ativos podem ser identificados, a saber:

- Especificidade locacional: são aqueles cuja utilização em uma determinada transação gera economia nos custos de transporte e armazenagem;
- Especificidade de ativos físicos: são aqueles mais apropriadamente destinados a um determinado fim (ex: insumos específicos para a produção de um determinado produto);
- Especificidade de ativos humanos: é aquela relacionada à utilização de capital humano especializado para uma atividade. Esse tipo de especificidade está relacionado, por exemplo,

com o conhecimento acumulado com a execução contínua de uma determinada atividade. A mudança para outra atividade não permitirá o aproveitamento de todo o conhecimento acumulado, ocorrendo assim perda de valor desse ativo;

- Especificidade de ativos dedicados: são os ativos destinados a uma transação específica. Nesse caso, se a relação na qual o agente utiliza aquele ativo for extinta, ele não poderá empregá-lo em outra relação, mesmo que na mesma atividade, sem que ocorram perdas;
- Especificidade da marca: é referente ao capital com a marca de uma empresa. Trata-se do valor associado à marca de um produto

Qual a composição dos ativos específicos na negociação com o supermercado?

- **Contratos**

98. Existe algum contrato formal formalizando a relação?

- a. Teve participação na elaboração?
- b. Pôde contestar o documento? Qual foi a posição da empresa quanto à diferença de opinião? Os conflitos são resolvidos de forma satisfatória?
- c. Quais são, em sua opinião, as principais informações contidas no contrato que o justificam? Quais informações importantes estão ausentes?

99. Quais são as exigências dos compradores? (escala, qualidade, logística, custo)

100. Estas exigências estão previstas em contrato?

101. Qual a importância da presença do contrato face às relações tradicionais?

- **Impactos da Relação**

102. Qual a importância da relação com varejo na evolução da produção, se houver (referente à questão 40)? Por quê? Houve aumento da diversidade de produtos produzidos?

103. Houve redução no custo de produção a partir da relação com o varejo? Houve redução no preço de venda? Como se comportou a margem?

104. Como a empresa se preparou para atender às demandas? Teve que estabelecer parcerias? Quais fatores foram mais importantes para a tomada desta decisão?

105. Qual foi o impacto do relacionamento para a estrutura organizacional da empresa? O que mudou? (Área financeira, marketing, comercial, logística, infraestrutura?)

106. Foi dado prazo para a implantação das mudanças necessárias? Teve apoio (técnico, financeiro)?

107. Sob que aspectos o fornecedor depende da empresa? Quais as alternativas?

108. De que forma o fornecedor percebe o poder de barganha? Quais fatores conferem mais poder de barganha ao fornecedor?

109. Como a empresa vê o desequilíbrio no poder de barganha? Esse desequilíbrio tem sido fonte de conflitos entre os agentes?

110. Como o fornecedor avalia sua capacidade de adaptação frente às demandas de mercado a partir da maior proximidade com o varejo?

111. Como o fornecedor vê o alinhamento de objetivos e interesses a partir da maior proximidade com o varejo?

- **Comunicação**

112. Como ocorre a comunicação para com a empresa?
113. Que tipo de informação é trocada entre as partes? (previsão de safra, preço, qualidade, necessidade de clientes finais). Qual a importância do acesso a estas informações? O agente teria como obter esses dados de outra forma?
114. Há proximidade física com o cliente? Qual a importância tem a proximidade para o produtor?
115. Há troca de informações entre fornecedores?
116. Quais os principais fatores geradores de conflitos na relação com o comprador?

- **Vantagens e Desvantagens**

117. Quais as vantagens do mercado spot frente à empresa?
118. Quais as desvantagens do mercado spot frente à empresa?
119. Fornecer para a empresa traz vantagens frente ao mercado? (como fornecimento para outros clientes)
120. Quanto à obtenção de crédito, a relação com a empresa trouxe vantagens ou desvantagens?
121. A empresa oferece assistência técnica?
122. O grupo de fornecedores compartilha assistência técnica?
123. Quanto às desvantagens para o fornecedor encontradas na literatura:

DESVANTAGENS			Presente	Ausente
<b>F O R N E C E D O R</b>	<b>FINANCEIRA</b>	necessidade de investimentos		
		subordinação ao preço imposto pelo mercado agressivo		
	<b>OPERACIONAL</b>	imposição por eficiência e rapidez		
	<b>RELACIONAL</b>	rede desestimula novas relações com agentes externos à rede, dificultando acesso ao canal para outros fornecedores		
		enfraquecimento da marca própria (imposição da marca do varejista)		

124. Quais as outras desvantagens percebidas pelos fornecedores?
125. Quanto às vantagens para o fornecedor encontradas na literatura:

			Presente	Ausente
		<b>VANTAGENS</b>		
<b>F O R N E C E D O R</b>	<b>FINANCEIRA</b>	acesso aos mercados consumidores		
		baixa inadimplência		
		acesso ao crédito		
		inserção de pequenos produtores em canais competitivos		
		acesso a outra dimensão de bem estar social		
		redução da inadimplência junto aos bancos		
		aumento da escala dos negócios		
		remuneração diferenciada por qualidade		
		proteção contra grandes oscilações de preço de mercado		
		recuperação de ativos dedicados		
	acesso aos mercados de produtos, insumos e serviços			
	<b>OPERACIONAL</b>	programação da produção baseada em informações da demanda		
		otimização da logística de entrega		
		acesso a programas de capacitação		
		acesso a tecnologia e inovações tecnológicas		
		acesso a cadeias de abastecimento com elevada tecnologia de distribuição		
		melhorias de produto e processo		
		acesso a assistência técnica		
		proximidade com ponto de abastecimento		
		acesso a programas de capacitação tecnológica e gerencial		
		ganhos em produtividade a partir da capacitação		
	<b>RELACIONAL</b>	incentivos (escala, bonus por qualidade, preferência em ações comerciais...)		
		acesso a informações da empresa compradora		
		desenvolve competência na gestão de relações entre fornecedores (com parceiros)		
		sua importância no relacionamento aumenta seu poder de negociação		
		redução de riscos em geral		
		redução da incerteza quanto a vender sua produção		
		beneficiado pela influência que a empresa possui na região		
		favorece trocas de informações		

### III. TRANSAÇÃO T2 – Relação entre Fornecedores

126. Possui algum tipo de integração com outros fornecedores? Que tipo? (Comercial, venda conjunta, troca de informações, compartilham fornecedores, compartilham assistência técnica, etc)
127. Quantos integrados?
128. Qual o volume de compras por integrado? Qual o % do total?
129. A empresa rural coordena arranjo de fornecedores ou age como intermediária entre fornecedores e clientes (intermediando negociação?)

130. O que o levou a se associar a esse parceiro? Citar os motivos (competência, confiança, porte da organização parceira)?
131. Quais os principais requisitos que considera na seleção de um parceiro?
174. Há cooperação entre os parceiros? Que tipo (troca de tecnologias, informações, compartilhamento de equipamentos/tecnologia ou assistência técnica)?
175. O que o levaria a romper a relação? Quais os principais conflitos percebidos na relação?
176. Ações oportunistas ocorrem na relação com parceiros? Que tipo? Com que frequência?
177. Tem contrato formal ou informal com seus parceiros?
178. Como é feito o planejamento para da produção conjuntas? Quem coordena?
179. Como são distribuídos os ganhos no arranjo?
180. Há troca de informações entre os parceiros? Isso é previsto em contrato?
181. Quais meios são utilizados para essa troca (boletins, emails, reuniões)? (Ménard 2004 afirma que este tema ainda é pouco explorado nos artigos)
182. Todos os agentes têm acesso às mesmas informações?
183. Os coordenadores da cadeia, que se relacionam diretamente com o varejo, têm acesso privilegiado às informações? Elas são repassadas na íntegra aos parceiros?