

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS ITAQUI
CURSO DE GRADUAÇÃO EM AGRONOMIA**

**Elementos determinantes na escolha de
fornecedores de frutas, legumes e verduras para os
varejos locais de Itaqui**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Laura Possani

**Itaqui, RS, Brasil
2013**

LAURA POSSANI

**ELEMENTOS DETERMINANTES NA ESCOLHA DE
FORNECEDORES DE FRUTAS, LEGUMES E VERDURAS PARA OS
VAREJOS LOCAIS DE ITAQUI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Agronomia da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), como requisito parcial para obtenção do grau de **Engenheiro Agrônomo**.

Orientadora: Janaína Balk Brandão

Itaqui, RS, Brasil
2013

Possani, Laura.

Elementos determinantes na escolha de fornecedores de Frutas, Legumes e Verduras para os varejos locais de Itaqui. Laura Possani. 10 de Outubro de 2013.

Número de folhas : ilustração (se houver) ; tamanho (30 cm)

Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Agronomia)
Universidade Federal do Pampa, 10 de Outubro de 2013.
Orientação: Janaína Balk Brandão

1. Fornecedores. 2. Frutas, Legumes e Verduras. 3. Cadeia de Suprimentos . I, Brandão, Janaína Balk. II. Título.

LAURA POSSANI

**ELEMENTOS DETERMINANTES NA ESCOLHA DE
FORNECEDORES DE FRUTAS, LEGUMES E VERDURAS PARA OS
VAREJOS LOCAIS DE ITAQUI**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Agronomia da Universidade Federal do
Pampa (UNIPAMPA), como requisito
parcial para obtenção do grau de
Engenheiro Agrônomo.

Trabalho de conclusão de curso defendido e aprovado em 10 de outubro de 2013.
Banca examinadora:

Prof. Dra. Janaína Balk Brandão
Orientadora
Curso de Agronomia - UNIPAMPA

Prof. Dra. Luciana Zago Ethur
Curso de Agronomia – UNIPAMPA

Prof. Dr. Paulo Jorge de Pinho
Curso de Agronomia - UNIPAMPA

Dedico este trabalho aos meus amados pais, Luiz e Ionice e aos meus irmãos, pelos ensinamentos, amor, confiança, companheirismo e apoio em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

A Universidade Federal do Pampa pela oportunidade da realização do curso e os conhecimentos adquiridos.

A professora Dr^a Janaína Balk Brandão pela orientação, paciência, dedicação e ensinamento a mim concedidos.

A professora Dr^a Luciana Zago Ethur por todas as oportunidades que me proporcionou durante a minha formação, por ter acreditado em mim e me incentivado sempre a melhorar.

Agradeço aos Varejos e Agricultores pela paciência, colaboração e fornecimento do material para que fosse possível a realização deste trabalho.

Agradeço aos meus pais, Luiz e Ionice, meu pai que sempre esteve longe, e ao mesmo tempo tão perto, que vive ai viajando pelo mundo, esforçando-se para que tenhamos uma vida melhor, obrigada pelo seu esforço pai, você sempre será meu herói, a minha mãe que me apoiou sempre, que me ouviu chorar de saudade e me consolou mesmo de coração partido, que me acalmou, que me entendeu, que me amou, reconheço que não mediram esforços para a concretização do meu sonho, muitas vezes passando apertos pra me manter aqui, mas que sempre acreditaram e sonharam comigo, dando-me o apoio essencial para superar a distância e a saudade, além de me guiaram pelo caminho certo, mostrando o verdadeiro significado de honestidade e respeito, agradeço de coração.

Aos meus irmãos que foram tão compreensivos durante todo o meu tempo de faculdade, que sempre estiveram lá pra me receber de braços abertos, mesmo distantes sempre estiveram me apoiando, incentivando e demonstrando tanto carinho.

Aos meus avós, meus tios e primas, que de muitas maneiras me ajudaram, sempre me mostrando que a pessoa que tem família nunca está só, eles que acreditaram, incentivaram e esperaram ansiosos pela realização deste sonho.

Ao meu namorado, melhor amigo e companheiro de todas as horas, Jonas Canabarro, que sempre acreditou e me incentivou, obrigado também pelos ensinamentos, carinho, amor e paciência. Agradeço de coração a toda a família Canabarro, pelo acolhimento, pelo carinho, pela ajuda. Principalmente a Elizabeth, o

Augusto, Milena e Jonas por terem feito parte da minha vida, e por me proporcionar fazer parte das suas. Obrigado por terem sido minha outra família.

Aos amigos, em especial Alessandra Pletsch, que foi a irmã que pude escolher que sempre me ajudou, não somente na faculdade, mas também na minha vida, minha companheira de estudos, de festas, de risadas, minha melhor amiga. Com você tive o prazer de conhecer o verdadeiro significado da palavra amizade.

Aos meus colegas pelo companheirismo, paciência, convívio e amizade.

As grandes idéias surgem da observação
dos pequenos detalhes.

Augusto Cury

RESUMO

ELEMENTOS DETERMINANTES NA ESCOLHA DE FORNECEDORES DE FRUTAS, LEGUMES E VERDURAS PARA OS VAREJOS LOCAIS DO MUNICÍPIO DE ITAQUI

Autor: Laura Possani

Orientador: Janaína Balk Brandão

Local e data: Itaqui, Outubro de 2013.

A busca por uma vida mais saudável é uma tendência mundial. Diante disto, se apresenta ao mercado um novo perfil de consumidores, que ambiciona alimentos mais saudáveis. A realidade encontrada no município de Itaqui segue essa tendência e a população local também vêm buscando produtos mais benéficos. Todavia, este novo consumidor com foco na saúde almeja alimentos nutritivos, mas, também busca um custo compatível e boa aparência, o que complexifica as transações. Tacitamente, sabe-se que no município de Itaqui-RS o fornecimento de Frutas, Legumes e Verduras (FLV) aos varejos locais vêm sendo realizado por empresas distantes do município um produto de baixa qualidade ao consumidor e valor significativo. Diante dessa realidade, surge à necessidade da realização de um estudo que aponte quais são os principais parâmetros que são levados em conta pelos varejos para a escolha de seus fornecedores e quais os requisitos que ampliariam ou possibilitariam a entrada ou permanência de agricultores locais como fornecedores de FLV. Como base conceitual para essa pesquisa utilizou-se a teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT) que serviu como suporte para a interpretação de como o varejo coordena suas ações, quais mecanismos de governança adotam e como regulam suas transações. A análise foi feita na cadeia de abastecimento de FLV de três empresas locais de porte médio. Para obtenção de informações foram realizadas entrevistas com os gerentes e agricultores fornecedores, observações e pesquisa de dados em registros e documentos. Tratando da organização dos agentes dos varejos, pode-se apontar aspectos relevantes para escolha de seus fornecedores, sendo estes: qualidade de produtos,

confiabilidade, quantidade e satisfação dos clientes. Já no caso dos entraves para concretização de uma aliança de fornecimento entre os varejos e os agricultores cita-se a pequena escala de produção, a sazonalidade de produção, a baixa diversidade e 'aparência' do produto.

Palavras-chave: Agricultores; Transações; Cadeia de Suprimentos.

ABSTRACT

DETERMINANT ELEMENTS AT FRUITS, LEGUMES AND VEGETABLES SUPPLIERS CHOICE TO THE LOCAL RETAIL IN ITAQUI

Author: Laura Possani

Adviser: Janaína Balk Brandão

Itaqui, October, 2013.

The seek for a healthier life is a global tendency. By this fact, a new consumer class has been introduced to the market, the ones that aiming for healthier foods. The reality found in Itaqui follows this tendency and the local population is also aiming for healthier foods. This new consumer has focusin healthy foods and also an affordable price and good appearance as well; these facts brings more complexity to transactions. Fruits, legumes and vegetables (FLV) retail supply has being done in Itaqui by outside companies, which one sare usually located at farway places and this may result in a high priced and low quality product. Considering this reality, it is important to know the parameters used by the retail to choose these suppliers and what requirements would allow the entrance or permanency of local farmers as FLV suppliers. The "Economy of Transaction Costs" theory was used as a conceptual basis for this research and served as support for the interpretation of how the retail coordinates their actions, which governance mechanisms they adopt and how they regulate their transactions. The analysis was made at the FLV supply chain of three local medium size companies. In order to obtain information, interviews with the managers and farmers, observations and data research was made. The relevant aspects for the supplier choice by the retail agents are: quality of the products, amount and clients satisfaction. Some of the barriers for a supplier partnership are low production capacity, production seasonality, low diversity and "appearance" of the product.

Key-words: Farmers, Transactions, supply chain

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Esquema dos sujeitos que foram entrevistados pela pesquisa.....	24
Figura 2- Principais variáveis de análise.....	25
Figura 3- Fornecedores verificados nos casos estudados e o número de agentes envolvidos.	40
Figura 4- Comprimento dos canais verificados.	41
Figura 5- Resumo das análises com base na ECT dos varejos e seus fornecedores.	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Grau de importância dos fatores para o Varejo 1.....	27
Tabela 2- Grau de importância dos fatores para o Varejo 2.....	30
Tabela 3- Grau de importância dos fatores para o Varejo 3.....	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1 Características e tendências do consumo de frutas, legumes e verduras	15
2.2 Economia dos Custos de Transação (ECT)	16
2.2.1 Estruturas de Governança.....	18
2.2.1.1 Frequência	18
2.2.1.2 Incerteza.....	19
2.2.1.3 Especificidade de ativos	20
3 MATERIAL E MÉTODOS.....	23
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	26
4.1 Descrições dos Casos Varejistas	26
4.1.1 Caso 1	26
4.1.2 Caso 2.....	29
4.1.3 Caso 3.....	32
4.2 Descrições dos Produtores Locais	35
4.2.1 Caso 1	35
4.2.2 Caso 2.....	36
4.2.3 Caso 3.....	38
4.3 Analisando os casos	39
4.3.1 Canais de Comercialização.....	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
6 REFERÊNCIAS.....	49
7 ANEXOS	52

1 INTRODUÇÃO

Bruscas mudanças se sucederam no comércio mundial de hortaliças impulsionadas pela alteração dos hábitos dos consumidores (WESZ JUNIOR, 2008). Isso porque a nova tendência mundial é consumir alimentos saudáveis e com apelo nutritivo o que acarreta em aumento da procura por frutas, legumes e verduras. Este novo consumidor com foco na saúde está interessado em alimentos com maior valor nutricional, qualidade, segurança, conveniência de utilização e baixo custo (WESZ JUNIOR, 2008). A ocorrência de consumidores cada vez mais exigentes faz com que as empresas necessitem repensar seus limites organizacionais, podendo estabelecer colaborações entre organizações. Para Lopes Filho (2006) todas estas mudanças objetivam a construção de estratégias mais duradouras que estão focadas no 'valor' superior que é criado para o cliente e na busca em obter lealdade do consumidor em detrimento da concorrência.

Segundo Brandão (2011) o aumento do consumo de hortaliças acaba acarretando em elevação na demanda destes produtos e forçando uma reorganização de toda a cadeia produtiva, afetando diretamente o agricultor, que é o elo inicial. Embora Zagati et al. (2013) asseverem que o aumento e diversificação de produção, expansão da área, disponibilidade de mão de obra, investimento em tecnologias, rastreabilidade, rentabilidade e infra-estrutura, como os principais problemas que afetam diretamente os produtores de modo que necessitam otimizar sua produção pra suprir a demanda, sem aumentar os custos, estudos localizados são importantes para a compreensão dos arranjos escolhidos e o impacto dos mesmos sobre os agricultores.

Neste contexto, verifica-se que o município de Itaquí vem sofrendo uma transformação em sua matriz produtiva. Isto se deve ao fato de que os agricultores vinham encontrando dificuldade de sobreviver adotando a monocultura do arroz, o que acabou levando-os a abandonar a lavoura orizícola e migrar para a horticultura. Essa "migração" pode configurar em aumento da disponibilidade para venda de Frutas, Legumes e Verduras (FLV), melhoria da qualidade nutricional e aparência dos produtos. Todavia, para que isso chegue até o consumidor são necessários que canais de comercialização sejam estabelecidos, para além das feiras municipais (devido ao aumento do volume).

Diante dessa realidade, procurou-se com esta pesquisa entender como as empresas organizam sua cadeia de suprimentos para que consigam alcançar desempenhos satisfatórios no município de Itaqui. Assim, o objetivo desse estudo é verificar quais elementos são considerados determinantes pelos varejos locais na escolha dos seus fornecedores de Frutas, Legumes e Verduras e identificar possíveis entraves para o abastecimento com produtos oriundos de agricultores do município. Por tanto, esse estudo verifica se existe uma tendência de fortalecimento da agricultura no município através do aumento de produção de hortaliças e sua comercialização, apontando elementos que servirão de subsídio para o fortalecimento da cadeia produtiva local de modo geral.

O ponto de partida para a construção do presente trabalho está na necessidade de entender como todas estas particularidades, quais sejam: aumento da demanda de produtos como hortaliças e frutas, produção de agricultores locais e a busca de alimentos de melhor qualidade afetam a decisão dos agentes para a escolha dos fornecedores que abasteceram suas gôndolas, analisando especialmente como os agricultores são atingidos (ou não). Como base conceitual da pesquisa utilizou-se a Economia dos Custos de Transação (ECT) que serviu como suporte para a interpretação de como os varejos locais se organizam. Para Williamson (1989) as instituições econômicas do capitalismo têm o propósito fundamental de economizar os custos de transação. Os custos de transação são os custos que se apresentam aos agentes quando estes necessitam recorrer aos comércios, ou seja, são os custos de negociar, lavrar e garantir que um contrato será cumprido. Assim, desde uma ótica teórica, espera-se corroborar com estudos realizados com o mesmo enfoque em outras regiões do estado (BRANDÃO, 2011) que confirmam os pressupostos da ECT, elencando a redução dos custos de transação como fator determinante na organização das estruturas de governança adotadas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Características e tendências do consumo de frutas, legumes e verduras

Frutas, Legumes e Verduras são alimentos que proporcionam benefícios à saúde, pois são ricos em nutrientes, vitaminas e minerais, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento adequado, além do fornecimento de compostos bioativos que ajudam a proteger nosso organismo contra o desenvolvimento de algumas doenças crônicas, como o câncer (OMS, 2003). Sabe-se que pelo conteúdo antioxidante, as FLV podem proteger as células contra danos oxidativos e inibir a síntese de substâncias inflamatórias.

Como citado por Gomes (2007) as FLV, como parte da alimentação diária, podem ajudar a prevenir as principais doenças crônicas não-transmissíveis (DCNT), como as doenças cardiovasculares e os diversos tipos de câncer. Comer uma variedade de FLV garante, seguramente, uma adequada ingestão da maior parte dos micronutrientes, fibras e uma gama de fatores nutricionalmente essenciais, além disso, o aumento do consumo de frutas, legumes e verduras pode ajudar a substituir alimentos que possuem altas concentrações de gorduras saturadas, açúcar e sal (GOMES, 2007). Diante disto, o baixo consumo de FLV pode ser associado entre os principais fatores que contribuem para o surgimento de doenças como pressão alta, diabetes, doenças do coração, câncer podendo ser apontado como um contribuinte da mortalidade de milhões de pessoas.

O consumo recomendado como saudável para esses grupos de alimentos é de 400 gramas/dia ou de 9% a 12% do Valor Energético Total, considerando uma dieta de 2.000 kcal, ou seja, um consumo diário de no mínimo 3 porções de frutas e 3 porções de legumes e verduras nas refeições diárias (BRASIL, 2005). Segundo a Organização Mundial da Saúde (2003) o consumo mínimo recomendado de 400 gramas per capita ou de pelo menos cinco porções por dia.

Dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009, menos de 10% da população em geral atinge as recomendações de consumo de FLV, preconizadas pelo Ministério de Saúde (BUFFARINI, 2012; MUNIZ, et al., 2013). O incentivo dos órgãos públicos para uma alimentação saudável é uma realidade, comprovado pela elaboração do Guia Alimentar para a População Brasileira (BRASIL, 2005),

desenvolvido para incentivar o consumo de alimentos mais saudáveis como FLV. Esta crescente busca por uma vida mais saudável tem ocasionado um aumento significativo na demanda de FLV, isto por sua vez acaba acarretando em uma reorganização de toda a atividade de comercialização, atingindo especialmente o elo inicial que é o agricultor. No caso do setor de alimentos duas das grandes tendências são a questão da concentração do setor supermercadista e o aumento da preocupação com o consumo de alimentos mais saudáveis destacando-se as frutas e os vegetais frescos (COSTA, 2009).

As compreensões de como os varejos estão organizando suas cadeias de suprimentos para atender seus consumidores são de suma importância, tacitamente sabe-se que buscam estruturas de governança que possibilitem à diminuição dos custos de transação, confirmando assim os pressupostos da ECT que apresentados a seguir.

2.2 Economia dos Custos de Transação (ECT)

Como ferramenta para se analisar os fatores que determinam a escolha de mecanismos de troca entre os agentes faremos uso do suporte teórico da ECT. Segundo Zuin e Queiroz (2006) a Economia dos custos de transação traz importante contribuição no sentido de dimensionar os atributos de uma transação e possibilitar sua escolha, focando na intensidade desses atributos.

Diante de consumidores cada vez mais exigentes, os varejos necessitam se reorganizar, e os atributos para escolha destes mecanismos de governança é o foco deste estudo. Para Batalha et al (2007) a escolha do mecanismo de comercialização responde a um critério de eficiência econômica de importância crucial para a eficiência global da cadeia agroindustrial e, portanto, à própria sobrevivência dos atores que a compõem. Ainda, segundo Batalha et al. (2007), as transações de mercadorias diferem umas das outras e sistematizar estas diferenças não é uma tarefa trivial, adotando a metodologia apresentada pela Nova Economia Institucional as transações diferem em termos: incerteza, frequência e especificidade de ativos, sendo que conforme as características de cada transação, um determinado mecanismo de comercialização se mostrará mais adequado para efetivá-la.

Na concepção da Nova Economia Institucional os custos de transação constituem-se na unidade básica de análise das organizações, estando estes diretamente relacionados com suas respectivas estruturas (SOUZA, 2006). Sendo assim as organizações definem quais mecanismos de governança possibilitariam uma maior economia de custos transacionais (CONCEIÇÃO, 2002).

Para a Economia dos Custos de Transação, a escolha dos meios para se governar uma transação se dá com o objetivo de reduzir os custos associados a ela, e esses custos emergem por conta de dois pressupostos comportamentais. Primeiramente podemos citar a racionalidade limitada, que se refere ao fato de que agentes encontram limites para processar toda a informação disponível, o que ocasiona lacunas contratuais e eventuais renegociações, e este mesmo fator dá margem ao comportamento oportunista; segundo pressuposto comportamental, de agentes envolvidos em uma transação, que podem se aproveitar destas lacunas e agir em benefício próprio, eventualmente provocando perdas às suas contrapartes (ZUIN e QUEIROZ, 2006).

Apresentando os dois pressupostos comportamentais, pode-se dizer ainda que racionalidade limitada dos agentes refere-se à impossibilidade de prever todas as contingências futuras (CUNHA 2010). Williamson (1993) define o conceito de racionalidade limitada como sendo o comportamento que pretende ser racional, mas consegue sê-lo apenas de forma limitada, resulta da condição de competência cognitiva limitada de receber, estocar, recuperar e processar a informação, sendo assim todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos devido à racionalidade limitada.

Segundo Costa (2009) o oportunismo na ECT, possui um sentido diverso daquele que se utiliza na linguagem corrente, em que um comportamento “oportunista” é muitas vezes definido como a habilidade por parte de um agente de identificar e explorar as possibilidades de ganho oferecidas pelo ambiente, oportunismo neste último sentido não é oportunismo para a ECT. Ou seja, para a ECT o oportunismo caracteriza-se pela capacidade de manipulação de informações, visando lucros. Conforme Williamson (1989) oportunismo é a busca do auto interesse com avidez. Cunha (2010) define oportunismo na ECT como o comportamento que surge como decorrência da racionalidade limitada e devido à assimetria de informações entre as partes.

Os custos de transação podem variar de acordo com a forma que são estabelecidas as transações, utilizando-se da frequência, incerteza e especificidade de ativos podemos dimensionar os atributos que elevariam os custos de transação.

Qualquer arranjo institucional ou organizacional seria eficiente na ausência de custos de transação, como estes custos estão presentes as empresas devem avaliar formas organizacionais alternativas para cada tipo de transação em questão (ZUIN E QUEIROZ, 2006). Ainda segundo Zuin e Queiroz (2006), os custos envolvidos em uma transação podem estar relacionados aos custos de adaptação dos contratos às mudanças externas, assim, as transações são governadas por mecanismos que reduzam os custos pós-contratuais, como a regeneração de cláusulas. Também podemos mencionar os custos de mensuração, que são aqueles associados à captação de informações necessárias para que se possa realizar a elaboração e efetivação de um contrato. Os custos surgiriam da necessidade das partes de impedir que os contratantes agissem de forma oportunista, não cumprindo as cláusulas acertadas, estes custos podem ser oriundos de renegociação de contratos, salvaguardas contratuais, processos judiciais, dentre outros.

2.2.1 Estruturas de Governança

Segundo Brandão (2011) as estruturas de governança são estabelecidas como forma de suprir a demanda do varejo. A ECT apresenta a hipótese de que a escolha da estrutura de governança é baseada nos custos relativos à adaptação dos contratos (formais ou informais), principalmente aqueles em que os agentes têm uma menor capacidade de se adaptarem a mudanças externas. Os agentes adotam estruturas de governança híbridas, spot ou hierárquica.

Ações relacionadas à racionalidade limitada nos contratos e oportunismo acabam acarretando custos, estes custos são chamados de Custos de Transação, que variam ainda de acordo com os atributos das transações, que seguem a seguir:

2.2.1.1 Frequência

Trata-se da repetição com que uma transação é realizada. Esta frequência pode influenciar diretamente nos custos destas transações. Pode-se citar como foco

principal da influência da frequência, o estabelecimento de reputação entre as partes negociantes. Para Zuin e Queiroz (2006), quanto maior a frequência da transação, maior será a motivação de seus agentes de não impor perdas a seus parceiros, caso contrário, poderia culminar em cancelamento do contrato ou perda potencial de uma renda futura. Ou seja, com a obtenção de reputação diminuem os riscos de oportunismos, pois os interesses dos agentes se limitam a não perder ganhos em longo prazo. A tendência é que se estas transações forem realizadas com maior frequência, isto diminuirá os custos oriundos de pesquisas para elaboração de contratos visando diminuir o comportamento oportunista.

Costa (2009) apresenta a idéia de que o papel da frequência é duplo. Ou seja, primeiro quanto maior a frequência, menor serão os custos fixos associados à coleta de informações e à elaboração de um contrato que imponha restrições ao comportamento oportunista, e segundo, se a frequência for muito elevada, os agentes terão motivos para não impor perdas aos seus parceiros, na medida em que uma atitude oportunista poderia implicar a interrupção da transação e a consequente perda dos ganhos futuros derivados da troca (FARIA, 2010).

Frutas, Legumes e Verduras necessitam de transações mais frequentes, por se tratar de alimentos muito perecíveis, necessitando assim que entre os agentes seja diminuído os custos decorrentes de coletas de informações sobre a índole das contrapartes envolvidas.

2.2.1.2 Incerteza

Durante as transações ocorrem constantes mudanças e estas podem ser imprevisíveis. Os agentes então estão vulneráveis a estas mudanças que podem alterar as características dos resultados das transações, estando assim sujeitos a falhas nas cláusulas dos contratos, pois estes não são capazes de cobrir lacunas que antes não eram previsíveis. Como foi dito por Costa (2009), em um ambiente de incerteza, os agentes não conseguem prever os acontecimentos futuros e, assim, o espaço para renegociação é maior, e sendo maior esse espaço, maiores serão as possibilidades de perdas derivadas do comportamento oportunista das partes.

2.2.1.3 Especificidade de ativos

Os ativos são específicos se o retorno associado a eles depende da continuidade de uma transação específica (COSTA, 2009). Um ativo específico seria, então, aquele que não poderia ser reempregado para outras atividades sem perda de valor e, quanto maior for a intensidade de seus atributos, maiores serão os riscos e problemas e, conseqüentemente, os custos de transação (ZUIN e QUEIROZ, 2006).

As especificidades de ativos podem ser classificadas em: especificidade locacional, especificidade dos ativos físicos, especificidade dos ativos humanos, ativos dedicados, especificidade da marca e especificidade temporal.

Segundo Williason (1991) os seis tipos tratam-se de:

-Especificidade locacional: a localização próxima de firmas de uma mesma cadeia produtiva economiza os custos de transporte e armazenagem e significa retornos específicos a essas unidades produtivas.

-Especificidade dos ativos físicos;

-Especificidade dos ativos humanos: toda a forma de capital humano, específico a uma determinada firma;

-Ativos dedicados: relativos a um montante de investimento cujo retorno depende da transação com um agente particular e, portanto, relevante individualmente;

-Especificidade da marca: que se refere ao capital - nem físico nem humano - que se materializa na marca de uma empresa, sendo particularmente relevante no mundo das franquias;

-Especificidade temporal: em que o valor de uma transação depende, sobretudo do tempo em que ela se processa, sendo especialmente relevante no caso da negociação de produtos perecíveis.

Em se tratando de especificidades de ativos muito baixos, os agentes sofrem de maneira quase insignificante, estas transações seriam mais eficientes se estes forem regidos pelo mercado *spot*. Segundo Zuin e Queiroz (2006) a transação via mercado *spot* constitui-se como uma troca que é realizada em determinado ponto do tempo, a transação, ato de compra e venda se resolve em um único instante, ou seja, eventualmente a transação pode ser realizada novamente em outro momento, porém não há necessidade de um compromisso entre os agentes para compras

futuras. Já para Batalha et al (2007) a palavra *spot* é empregada em economia para qualificar um tipo de mercado cujas transações se resolvem em um único instante no tempo.

Trata-se de uma transação eventual, mesmo que ocorram novas transações, não há obrigatoriedade de relações futuras, o que muitas vezes não ocorre entre empresas, pois estas mantêm transações mais frequentes, em volumes maiores que necessitam de transações mais complexas, como elaborações de contratos, pois uma simples transação onde não se comprometem com relação a longo prazo, mas apenas para a duração da transação, há o risco do não cumprimento dos acordos.

Quanto maior as especificidades de ativos, maiores os custos de transação e isto influenciaria na organização dos agentes para controle das transações. Quando os níveis de especificidade de ativos não são tão altos, as formas híbridas seriam mais eficientes para a transação. Segundo Zuin e Queiroz (2006) formas híbridas são as formas de transação mais comuns entre empresas, são os mecanismos híbridos, ou seja, aquelas formas intermediárias de governança, que lidam com a dependência bilateral entre as partes sem chegar até a integração, e certo grau de autonomia, característica típica de mercado.

Para especificidade de ativos em graus muito elevados, necessita-se de um maior controle das transações, a melhor forma de coordenação seria a Integração vertical. Para Zuin e Queiroz (2006), o conceito vertical para o estudo de cadeias, refere-se aos processos produtivos complementares e adjacentes que fazem parte da cadeia produtiva de determinado produto, ou seja, uma integração vertical ocorre quando uma firma combina atividades diferentes daquelas atualmente desenvolvidas que estão relacionadas a ela na sequência da venda e atividades de produção.

Como forma de auxiliar os agentes no processo de gestão da comercialização Batalha et al. (2007) cita que é bastante frequente o relacionamento entre empresas por meio de contratos de longo prazo, em que a estabilidade da relação e o comprometimento com a continuidade da transação no futuro são características fundamentais. Estes contratos são elaborados no intuito de que ambas as partes tenham uma garantia de que as ações contratadas sejam cumpridas.

Ativos específicos então são aqueles que não podem ser reempregados, a não ser com perda de valor, isto mais o oportunismo e contratos incompletos, apresentam aos agentes um risco, e isto acaba acarretando em custos de transação. Um contrato de longo prazo pode oferecer garantias às partes de que o

fornecimento (ou aquisição) das mercadorias se dará dentro dos padrões estipulados contratualmente, estes contratos podem diferir entre si, em alguns casos é importante assegurar a regularidade do suprimento de um produto como forma de realizar ganhos de planejamento da produção, aproveitando-se mais eficientemente os investimentos feitos em máquinas e instalações, mas em outros casos é importante assegurar a qualidade dos insumos obtidos, pois dela dependem a qualidade do produto final e a reputação da empresa (BATALHA et al. 2007).

A ECT nos apresenta hipóteses que apresentam os custos de transação como significativos, e utilizando-se destas hipóteses podemos tornar palpável como os varejos organizam-se para diminuir estes custos.

3 MATERIAL E MÉTODOS

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

O método de pesquisa escolhido foi o Estudo de Caso. Segundo Yin (2001) o estudo de caso contribui de forma inigualável para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e até mesmo econômicos. Gil (2006) ressalta que o estudo de caso vem sendo empregado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores, principalmente, porque permite que sejam exploradas situações da vida real cujos limites não estejam claramente definidos, possibilita que seja descrita uma situação do contexto em que está sendo feita a investigação e, ainda, explica as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas, em que só os levantamentos ou experimentos não seriam capazes de atender.

O nível de análise proposto neste estudo é cadeia de suprimentos de FLV dos varejos, verificando quais são as variáveis levadas em conta na hora da escolha de seus fornecedores. Os varejos estudados foram eleitos com a finalidade de demonstrar casos em que as organizações possam afetar diretamente a compra direta dos agricultores do município.

Assim, os varejos escolhidos para análise são três empresas locais de porte médio eleitos por apresentarem um significativo potencial econômico e pela facilidade de acesso dos dados pelas pesquisadoras. Os varejos pertencentes às redes regionais não foram incluídos na pesquisa devido à dificuldade de acesso. No que tange aos fornecedores, foram eleitos três fornecedores do município sede da pesquisa, objetivando a compreensão dos relacionamentos e as implicações para o setor produtivo, atentando-se para que cada varejo pesquisado tivesse pelo menos um representante do fornecedor. O objetivo de analisar o lado do fornecedor foi contrapor os dados obtidos através das entrevistas com os representantes do varejo. A Figura 1 demonstra um esquema dos sujeitos que foram entrevistados.



FIGURA 1- Esquema dos sujeitos que foram entrevistados pela pesquisa. Fonte: elaborado pelas autoras.

A seleção dos casos foi pensada na eficiência do estudo. Todavia, conforme destaca Yin (2001) a 'eficiência' de um estudo de caso não é medida pelo número de casos estudados. Diante disto a determinação do número de casos foi apoiada no fato de a pesquisadora estar sujeita a ocorrência de fatores de ordem prática, como disponibilidade dos varejos em colaborar com a pesquisa, recursos financeiros e tempo necessário.

Como procedimento metodológico este trabalho adotou inicialmente uma pesquisa bibliográfica e posteriormente uma pesquisa de campo que visou à obtenção de dados através de entrevistas, observações aos processos de organização e análises em registros e documentos disponibilizados pelos varejos. Durante a realização das entrevistas sempre que possível foram analisados documentos fornecidos pelos varejos que demonstravam como ocorria a organização do fornecimento de FLV, que especificavam padrões estabelecidos nas transações, qualidade exigida, normas de recebimento, exigências em termos de embalagens, quantidade e qualidade, horários de entrega, negociação de trocas e controle de recebimento. Gil (2006) salienta que o uso de fontes de 'papel', muitas vezes, é capaz de proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos, que poderiam até evitar perda de tempo com levantamento de campo, ainda ressalta que este tipo de fonte possibilita o conhecimento do passado e a investigação dos processos social e cultural.

As entrevistas foram individuais, realizadas através da utilização de questionários semi-estruturados. Os questionários em anexo (ANEXOS A e B) demonstram as informações relevantes que foram coletadas. A elaboração dos questionários objetivou poucas perguntas diretas, para que assim, o entrevistado pudesse falar livremente, disponibilizando de forma espontânea as respostas que interessavam a pesquisadora.

A observação também foi uma forma de análise direta e importante, pois possibilitou à pesquisadora uma melhor compreensão do contexto geral, como é o ambiente interno do varejo, organização, como o entrevistado se comporta durante a entrevista, como demonstra de forma comportamental a relação das transações, tamanho e organização do setor dentro do varejo, fluxo de clientes, apresentação dos produtos, presença de identificação dos produtos, etc.

Para análise dos dados, utilizamos a Economia dos Custos de Transação (ECT) como parâmetro considerando seus elementos de análise: os pressupostos comportamentais dos agentes que se são racionalidade limitada e oportunismo e ainda os atributos das transações que são especificidade de ativos, frequência e incerteza. A partir desses elementos interpretam-se os requisitos utilizados pelos varejos na escolha de seus fornecedores de FLV.

De forma sistemática são apresentadas na Figura 2 as principais variáveis de análise que auxiliaram a responder as questões norteadoras da pesquisa: (a) caracterizar as transações, com base na economia dos custos de transação, entre varejos locais e seus fornecedores de FLV, bem como a estrutura de governança dessas transações; (b) verificar quais são os requisitos exigidos pelos varejos para seus fornecedores de FLV.

Contexto da Pesquisa	Parte a ser estudada	Meios de controle da Pesquisa
<p>Sujeitos pesquisados: Três varejos locais; Três fornecedores locais.</p> <p><u>Fontes de informações:</u> entrevistas com os responsáveis pela compra de FLV de bem como com três fornecedores de FLV. Observações e pesquisas em registros de compras, pedidos enviados ao fornecedor.</p>	<p>Gerenciamento dos Varejos locais com os fornecedores de FLV</p>	<p>Variáveis de controle: dimensões da transação (a) especificidade de ativos; (b) frequência; (c) incerteza.</p> <p>(a) Especificidade de ativos: relacionada ao grau de exigência dos varejistas em relação a seus fornecedores de FLV. Do ponto de vista do varejo e dos produtores, a especificidade de ativos está relacionada ao nível de investimentos necessários para manter o relacionamento.</p> <p>(b) Frequência: refere-se à quão recorrente são realizadas as transações entre os agentes;</p> <p>(c) Incerteza: do ponto de vista do varejo refere-se a receber o produto dentro dos padrões de qualidade solicitados e com a frequência necessária tendo em vista a alta perecibilidade dos produtos. Do ponto de vista do produtor, há incertezas relativas ao comportamento da demanda que está diretamente relacionada à falta de informações de mercado dos produtores; e os fatores climáticos que afetam diretamente a produção.</p>

FIGURA 2- Principais variáveis de análise. Fonte: elaborado pelas autoras.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados visa à compreensão de como os varejos se organizam para obtenção de um fornecimento adequado de FLV, verificando quais são as perspectivas dos fornecedores e entraves para formação de parcerias com agricultores locais. A descrição dos casos varejistas é apresentada de forma individual para facilitar a descrição e a interpretação dos dados obtidos. Na sequência, os casos dos fornecedores serão apresentados de forma separada objetivando a compreensão dos relacionamentos e as implicações para o setor produtivo. Por fim, os entraves para a concretização de fornecimento serão analisados pelo impacto de cada atributo nas transações - incerteza; frequência; especificidade de ativos e pressupostos comportamentais.

4.1 Descrições dos Casos Varejistas

4.1.1 Caso 1

O varejo apresentado no Caso 1 apresenta-se como de porte médio. Mas, dentre os varejos estudados é o que mais apresenta fluxo de clientes. A estrutura hierárquica é composta por apenas um proprietário, a gerência e administração do mercado é familiar.

A definição estratégia adotada pela empresa é o foco no custo, considerando-se agressiva em termos de preços baixos. O entrevistado afirma que consegue ser competitivo em termos de preços optando muitas vezes por colocar uma baixa margem de lucro para atrair o público alvo que se apresenta como maioria por pessoas de baixa renda.

Sobre a perspectiva do entrevistado com relação ao setor de FLV, ele ressalta que a procura da população por alimentos deste setor deve se ao fato de ocorrer uma grande apelo da mídia para uma alimentação mais saudável da população mundial, apontando este setor como sendo o mais importante dentro da empresa, que se mostra como um atrativo de clientes isto aliado ao foco da empresa em oferecer estes produtos com preços abaixo dos apresentados pelos seus concorrentes. Por outro lado, o entrevistado afirma que este setor é o que mais

apresenta problemas em termos de abastecimento, por se tratar de produtos com alta perecibilidade, sofrendo maiores perdas devido a problemas com logística.

O entrevistado aponta como elementos importantes na superação das dificuldades encontradas para este setor a produção local em maior volume e diversidade de produtos. No que diz respeito à logística aponta que para a superação do problema da perda de qualidade existe a necessidade de rapidez no transporte, transporte utilizando equipamentos adequados (climatizados) e a importância da redução dos danos mecânicos causados pelo mau manuseio. Após o recebimento faz-se necessário para o armazenamento uma boa estrutura física, ventilada, além claro de um manuseio adequado.

Na questão referente à importância dos fatores; (a) qualidade; (b) preço de compra; (c) agilidade no abastecimento; (d) durabilidade; (e) regularidade no abastecimento; e (f) rastreabilidade numa escala de um a cinco de importância, sendo “um” caracterizando o fator de menor importância e “cinco” o visto como o mais importante, O nível rastreabilidade não se apresentou como importante pelo entrevistado, pelo fato que o mesmo salienta que não existe demanda para produtos caracterizados dessa forma. A Tabela 1 representa o grau de importância de cada item citado pelo entrevistado do Varejo 1.

Fatores	Ordem de Importância
Preço de compra	1°
Qualidade	2°
Regularidade no abastecimento	2°
Durabilidade	2°
Agilidade no abastecimento	3°
Rastreabilidade	-

TABELA 1- Grau de importância dos fatores para o Varejo 1.

Sobre a compra de FLV realizada pelo varejo, o entrevistado aponta que 90% são adquiridos da CEASA/POA. O restante é adquirido de produtores locais, principalmente produtos mais perecíveis como tomate, alface e cebola, que são mais prejudicados pelo transporte. O pedido é feito por um funcionário do varejo que o faz diretamente na CEASA, duas vezes por semana. A compra dos agricultores locais é feita quando há escassez de algum produto.

O entrevistado salienta que a maior parte das compras é da CEASA pelo fato desta possuir preços baixos de venda, o que possibilita a venda ao consumidor por um preço bem mais acessível, e também pelo fato de ter a possibilidade de troca de mercadoria, caso esta esteja em situação não satisfatória ao varejo. A compra dos agricultores locais foi citada pelo entrevistado como sendo exclusivamente quando se trata dos produtos muito perecíveis, conforme segue o relato do entrevistado:

“Compramos dos agricultores locais somente os produtos como cebola, tomate, alface, isto pelo fato destes produtos sofrerem muito no transporte da CEASA até aqui, acarretando em muitas perdas, mas se conseguimos comprar da CEASA estes produtos acabamos trazendo o preço é muito melhor, não posso dizer que a compra dos agricultores é esporádica, mas também não é regularmente (ENTREVISTADO VAREJO 1, 2013).”

O entrevistado também descreve que a compra geralmente é feitas dos mesmos agricultores, devido à confiabilidade adquirida, mas que também ocorrem compras esporádicas de outros agricultores, quando estes têm preços que agradam o varejo. O entrevistado cita que é feito um jogo de mercado: o produtor oferece a um preço, o varejo consulta o preço da CEASA e se o do agricultor apresentar preço maior oferece o valor que pagaria a CEASA, se o produtor aceitar ele compra, caso contrário compra da CEASA. Também descreveu que às vezes pode ocorrer de ter que comprar dos agricultores por um preço mais alto por estar com falta de algum produto, mas que tenta sempre evitar estas transações.

Para o Varejo 1 o relacionamento com os fornecedores é ótimo e está pautado na seriedade e na confiança entre os mesmos. A confiança é mútua, sendo a compra da CEASA feita há anos, e a empresa sempre efetuou os pagamentos de forma correta, e recebeu o produto estabelecido no pedido. Essa boa imagem da empresa facilita a negociação que é baseada em acordos informais, sem a presença de qualquer tipo de contrato. O responsável pela compra mora em Porto Alegre, o que facilita a transação, por estar mais perto da CEASA, o pedido é feito por este funcionário e é entregue pela CEASA ao supermercado, e o preço pelo produto já é acordado no pedido. Já as transações com os agricultores locais também é pautada na confiança, sem qualquer contrato, sendo que estes são contatados pelos funcionários por telefone e entregam o produto diretamente ao varejo.

O entrevistado aponta os elementos estabelecidos nos acordos informais como sendo: volume, preço e a opção de troca de mercadoria caso esta tenha qualidade

muito baixa. O mesmo salienta a questão da troca de mercadorias quando esta se apresenta com baixa qualidade, como sendo um dos fatores que faz com que o varejo prefira a compra da CEASA, e não diretamente do produtor. Outro ponto apontado pelo entrevistado como relevante para escolha dos seus fornecedores na CEASA o volume que estes entregam já no que diz respeito ao preço a CEASA consegue lhe fornecer produtos a preços muito baixos devido a este possuir um grande volume de produtos. Quando perguntado sobre a falta de entrega do produto ou fora do prazo de entrega o entrevistado salienta que como há anos compram destes fornecedores (bancas na CEASA) isto não ocorre, quando o fornecedor não tem o produto ele avisa e a compra é realizada em outra 'banca', demonstrando a regularidade como um desencadeador de confiança.

Já as transações com os fornecedores locais apresentam-se em volume menor e com falta de padronização, o que segundo o entrevistado acaba sendo um problema para que se estabeleça uma aliança de fornecimento.

Sobre a existência de diferença entre os fornecedores, o mesmo cita que comparando a CEASA e o produtor local, as diferenças são muitas, como preço, volume e regularidade. Também salienta que o varejo compra há anos dos mesmos fornecedores, por estes se apresentarem sérios e comprometidos, isso também ocorre com os agricultores locais na maioria das vezes. Quando questionado sobre a existência de fornecedores exclusivos, ele salienta que isto não ocorre. A CEASA também fornece para os varejos concorrentes, mas que por este dispor de um grande volume de produtos, isto não acaba acarretando grandes prejuízos para a empresa, já se tratando de agricultores locais também não existe exigência de exclusividade, porém estes muitas vezes acabam desencadeando um comportamento oportunista pelo fato de venderem pra quem paga mais.

4.1.2 Caso 2

O varejo apresentado no Caso 2 possui sua definição estratégia baseada na diferenciação, buscando apresentação de produtos de melhor qualidade. O entrevistado aponta que o principal enfoque da empresa é na busca da elevação de seus padrões de qualidade não se preocupando muito com o preço. Salienta ainda que o varejo espera que seus consumidores possam atribuir a empresa a imagem de qualidade de FLV. Segundo o representante o facilitador na construção deste

padrão deve-se o fato da empresa possuir transporte próprio para busca de FLV, o que diminui significativamente as perdas de qualidade que ocorriam quando o transporte era realizado por terceiros.

Quando questionado sobre percepção do varejo com relação ao setor de FLV, descreve que juntamente com a carne este se apresenta como os setores mais importantes dentro da empresa, que mais atraem o consumidor. Todavia aponta também que o setor de FLV é onde se tem maiores perdas devido aos produtos serem muito perecíveis, necessitando muitas vezes serem armazenados na câmara frigorífica para manter a qualidade de aumentar a durabilidade. Cita ainda como elementos críticos no abastecimento a distância, o tempo de viagem da CEASA até o supermercado (que é de 10 a 12 horas) e os cuidados no manuseio correto dos produtos, o que se inadequado pode acarretar em muitas perdas, principalmente de qualidade.

Sobre a ordem de importância dentre os itens (a) qualidade, (b) preço de compra, (c) agilidade no abastecimento, (d) durabilidade, (d) regularidade do abastecimento e (e) rastreabilidade em termos de FLV, a busca por qualidade é evidenciada, sendo que o entrevistado aponta sendo a qualidade o fator mais importante, seguido de agilidade no abastecimento, regularidade e durabilidade. O preço aparece como de menor importância. Já no quesito de rastreabilidade o entrevistado salienta que o município ainda não dispõe de consumidores para este tipo de produto, mas que em um mercado futuro será um ponto a ser considerado. A Tabela 2 representa o grau de importância de cada item citado acima para o entrevistado do Varejo 2.

Atributos	Ordem de Importância
Qualidade	1°
Agilidade no abastecimento	2°
Durabilidade	2°
Regularidade do abastecimento	2°
Preço de compra	3°
Rastreabilidade	-

TABELA 2- Grau de importância dos fatores para o Varejo 2.

Quanto à caracterização do processo de compras do setor de FLV, o entrevistado descreve que as compras são realizadas numa porção de 80% da CEASA/POA e o restante de agricultores locais. As compras na CEASA são realizadas duas vezes na semana. Já dos agricultores o entrevistado descreve que todos os dias é entregue algum produto por agricultores locais. Aponta como principal influenciador da compra ocorrer desta forma o fato de que a CEASA dispõe de maior volume e variedade. Contudo, a compra na CEASA é feita sempre nas mesmas bancas, o que garante a qualidade e a regularidade da transação.

Tratando-se de produtos altamente perecíveis como as folhosas, tomate, cebola, algumas frutas, o mercado faz questão de comprar diretamente do agricultor, por estes apresentarem produtos de melhor qualidade. O próprio entrevistado é quem entra em contato com os agricultores por telefone e faz a transação, sendo que a compra só é concretizada se o produtor alcançar um padrão de qualidade. Para isto o entrevistado explica que é evitada compras esporádicas, buscando sempre comprar de agricultores conhecidos e confiáveis.

Para o entrevistado a característica essencial que um fornecedor deve possuir é qualidade de produtos e volume mínimo, isto pode ser de suma importância para que a aliança de transação possa ser duradoura. Afirma ainda que a regularidade da compra aliada ao tempo em que está vem sendo realizada faz com que os pedidos possam ser realizados informalmente, com um grau de incerteza muito baixo, salientando que fica tranquilo, pois sabe que receberá o produto com a qualidade pré estabelecida na compra.

Ressalta que mesmo sem um contrato formal, as empresas estão comprometidas, pois ambas visam 'lucros' em longo prazo: o mercado pela possibilidade de compra de produtos de qualidade e volume e a CEASA por ter um comprador fiel e que paga por isso. Ainda atribui como sendo um ponto relevante para o mercado optar pela CEASA, o fato de que este faz a troca da mercadoria, caso a qualidade não esteja de acordo.

Sobre exclusividade o entrevistado diz que não é realizado quaisquer acordos ou exigências por parte do mercado para exclusividade de fornecimento, pois este garante que pela opção de comprar o produto exigindo parâmetros de qualidade e não de preço como os demais concorrentes, ele não necessita de exclusividade, pois mesmo que os concorrentes comprem dos mesmos fornecedores, não compram os mesmos produtos, produtos de qualidade custam um pouco mais. O

entrevistado cita que para que a empresa alcance o objetivo de somente obter produtos com alto padrão de qualidade, funcionários realizam vistorias nos produtos na hora do recebimento na CEASA, e caso a qualidade não for satisfatória, a mercadoria não é carregada, e a compra é realizada de outro fornecedor (banca). Entende-se assim, que a informalidade, ou seja, não existir contratos entre mercado e os fornecedores, faz com que exista a possibilidade de se buscar a qualidade desejada em outras 'bancas', contudo ele saliente que devido a regularidade de compra, seus fornecedores, já sabem da exigência de qualidade e, via de regra, sempre dispõem de produtos que satisfazem as exigências do varejo.

Quando questionado sobre os entraves do fornecimento pelos produtores locais, o mesmo cita que a falta de regularidade, ou seja, a sazonalidade de produção, o pequeno volume e pouca diversidade de produtos, como sendo os principais problemas para a concretização de fornecimento exclusivo por estes agricultores. Todavia o entrevistado assume que a qualidade seria muito melhor se 'todos' os produtos do setor de FLV fossem oriundos da agricultura local, pois estes não sofreriam tantos danos até chegarem ao consumidor final e o mercado acabaria tendo um lucro maior, pois quanto maior a qualidade maior a satisfação do cliente e conseqüentemente maior o valor pago.

4.1.3 Caso 3

O Varejo 3 apresenta sua definição estratégica alicerçada no enfoque, ou seja o varejo tem seu foco num público-alvo com renda intermediária. Segundo o entrevistado buscam aliar qualidade e baixo preço. Quando questionado sobre a importância do setor de FLV, ele salienta que depois da carne é o principal setor, que o mercado mudou seu enfoque da busca de baixo preço para produtos de melhor qualidade como citado pelo entrevistado:

“Notamos que mesmo se a pessoa é de baixa renda, se você apresentar duas gôndolas de laranja uma barata, mas de má qualidade, machucada, murcha e outra mais cara, mas grande, lustrosa, brilhante este prefere comprar a de aparência melhor, mesmo que possa levar apenas duas com o mesmo valor que levaria um saco cheio daquela mais barata, as pessoas estão buscando maior satisfação pessoal na área de alimentos (ENTREVISTADO VAREJO 3, 2013).”

Isto nos faz perceber que o varejo busca proporcionar ao consumidor um produto de melhor qualidade. Sobre os principais problemas o entrevistado salienta a perecibilidade como sendo o destaque. Segundo ele quando o varejo tem muitas perdas de quantidade e qualidade precisa utilizar uma margem maior para cobrir os custos. Também cita como problemas o manejo incorreto no transporte que causam danos mecânicos que só se agravam depois de sua chegada ao varejo.

Sobre a importância dos fatores (a) qualidade, (b) preço de compra, (c) agilidade no abastecimento, (d) durabilidade, (e) regularidade do abastecimento e (f) rastreabilidade salienta como de maior importância a qualidade e o preço seguida da agilidade na entrega e regularidade, e durabilidade. O quesito rastreabilidade não tem importância para o mercado. O entrevistado diz que em primeiro lugar vem à qualidade pelo mesmo quesito citado acima, um produto de melhor aparência pode ser vendido por um preço maior e isto gera maiores lucros, mas que o preço muitas vezes influencia na opção de compra ou não, pois o mercado não possui público para produtos muito caros. A Tabela 3 representa o grau de importância de cada item citado acima para o entrevistado do Varejo 3.

Atributo	Grau de Importância
Qualidade	1°
Preço de compra	1°
Agilidade de entrega	2°
Durabilidade	2°
Regularidade de entrega	2°
Rastreabilidade	-

TABELA 3- Grau de importância dos fatores para o Varejo 3.

O processo de compra é feito em atacados numa porcentagem de 95%, o restante é fornecido por agricultores locais. A transação nem sempre foi desta forma, o entrevistado descreve que anteriormente o varejo comprava diretamente da CEASA, e comprou um caminhão para fazer a busca dos produtos, mas que isso acarretou em custos muito elevados devido ao varejo ser de pequeno porte e o pedido de FLV não ser tão significativo e não ‘formar’ uma carga completa, o que encarecia muito a compra. A escolha por atacados se mostrou como uma ótima

opção, sendo que o varejo faz o pedido e recebe tudo no tempo e preço estabelecido, sem necessitar de maiores preocupações.

O atacadista localiza-se no próprio município, isto facilita muito a transação que é realizada sem nenhum contrato formal, somente na confiança e na palavra dos agentes, como descrito pelo entrevistado:

“Não temos contrato devido a morarmos na mesma cidade e nos conhecermos a anos, é tudo baseado na confiança e na palavra de ambos, e nunca tivemos nenhum problema na compra ou no pagamento, por isso priorizamos a compra do atacado (ENTREVISTADO VAREJO 3, 2013)”.

Em relação ao fornecimento pelos agricultores locais relata que ocorre principalmente com folhosas, temperos e batata doce. Mas, assevera que não compra sempre deles porque estes não dispõem destes produtos o ano inteiro, o que faz com que sempre necessitem comprar um pouco dos produtores e outro pouco do atacadista para que quando o agricultor não possuir o produto ele tenha de onde comprar, como ele próprio disse: “manter o mercado.”

A compra do atacadista é realizada duas vezes na semana, mas caso ele necessite de maior quantidade de produto o atacadista fornece a mais. No recebimento é feito a vistoria do que foi recebido comparando com o pedido. Já os preços são acertados na hora do pedido.

Sobre os entraves para uma aliança de fornecimento pelos agricultores locais enfatiza como relevante a irregularidade de produção, a má aparência do produto (produto “sujo”) e a falta de organização de entrega como os pontos mais críticos, sendo que o preço, a confiabilidade e falta de estrutura de produção e transporte não são apontados como muito relevantes. Ressalta que o fornecimento apresenta-se de forma muito irregular, segundo o entrevistado:

“Já aconteceu de agricultores falarem que iriam entregar alface e rúcula e no dia não aparecerem, também de prometerem o fornecimento de 300 alfaces e chegarem lá com 100 (ENTREVISTADO VAREJO 3, 2013).”

Isso segundo ele é um dos principais motivos para que não sejam os fornecedores principais, e com isso surge um fato que faz com que o atacadista destaque-se como fornecedor, pois quando o agricultor não entrega o produto ele pega direto com o atacadista.

4.2 Descrições dos Produtores Locais

Apresenta-se aqui os resultados das entrevistas realizadas com os agricultores locais (fornecedores de FLV). Foram analisados ao todo três casos, um agricultor/fornecedor para cada varejo estudado.

4.2.1 Caso 1

O Produtor 1 possui um estabelecimento de 5 hectares e esta unidade de produção fica distante cerca de 8 quilômetros do varejo. O Produtor 1 está no ramo de produção de hortigranjeiros a sete anos. Segundo o produtor migrou para agricultura após perceber a demanda dos varejos e a pouca produção no município. Na propriedade são produzidas diversas olerícolas como alface, rúcula, tomate, rabanete, batata doce, mandioca e etc.

Relata que a produção é utilizada para consumo e para comercialização, a comercialização ocorre com o Varejo 1 e também para a merenda escolar e feiras municipais. O agricultor descreve que a comercialização é feita desta maneira devido ao fato do varejo não comprar um volume constante e também sem uma frequência regular, sendo assim ele necessita buscar outras transações para obter lucro já que a produção é sua única fonte de renda.

Salienta que a transação com o varejo realiza-se quando os agentes entram em contato na procura de produtos ou quando o agricultor tem uma super produção e precisa escoar esta produção para não perder os produtos. Garante que só procura o varejo para oferecer produtos quando corre o risco de perda da produção pelo fato deste não pagar um valor justo pelos produtos, sempre querendo pagar um valor muito baixo, o que acaba prejudicando o produtor, conforme ele mesmo relata:

“Eu prefiro vender para a merenda escolar ou nas feiras pelo fato de o Varejo 1 me pagar um preço muito ruim, eles sempre querem pagar menos do que vale, se eu fosse vender só para eles os meus produtos acredito que não tiraria nem pro custo, só procuro eles quando tenho uma grande produção e corro o risco de perder se deixar no campo, então vou lá e negocio, melhor ganhar pouco do que nada (AGRICULTOR 1, 2013).”

Conforme descrito pelo agricultor as transações entre ele e o Varejo 1 ocorrem por telefone, onde é negociado o preço, o varejo sempre pergunta quanto o agricultor está cobrando e depois oferece um preço, que sempre é abaixo do que o

agricultor pediu, isto faz com que as transações ocorram com uma frequência menor, como citado pelo agricultor:

“Eles me ligam e perguntam quanto to pedindo pelo produto, daí eles me oferecem um valor menor, dizem que é o que pagam para CEASA, se eu baixar o preço eles compram, caso contrario não compram, isso faz com que a venda ocorra poucas vezes, pois eles nunca querem comprar pelo preço que eu quero e também eu não quero ‘dar’ meu produto (AGRICULTOR 1, 2013).”

Mesmo diante de uma relação de comercialização ruim, o produtor relata que a relação pessoal dos agentes do varejo com ele é boa, ele diz que pelo fato de conhecer o proprietário do varejo a anos, ele continua com as transações pela amizade. Salaria que estipula um preço mínimo que pode receber, então oferece a um valor com margem um pouco acima, pois sabe que o varejo vai baixar este preço e se este for menor do que o mínimo estipulado ele não vende. Sobre a relação do varejo com outros agricultores ele diz que são poucos os agricultores que fornecem para o Varejo 1 devido a este não gostar de negociar preços e pagar um valor muito baixo, isso faz com que os agricultores priorizem o fornecimento para outras empresas.

Quando questionado sobre o que de pior tem na comercialização com Varejo 1 ele salienta que é o preço pago, que se apresenta muito abaixo do preço justo, isto acaba se tornando um entrave para concretização de aliança de fornecimento frequente e duradoura.

4.2.2 Caso 2

O Produtor 2 tem sua produção destinada a mais de um varejo, mas em sua maior parte é fornecedor do Varejo 2, onde tem uma aliança de fornecimento a vários anos. Seu estabelecimento de 75 hectares localiza-se aproximadamente quarenta quilômetros do Varejo 2. O agricultor relata que iniciou a produção de FLV após encerrar as atividades orizícolas. Descreve que já produzia na propriedade verduras para consumo familiar, por se tratar de um trabalho que gostava de realizar tornou-se uma alternativa de renda possibilitando também seguir na agricultura. Já faz 13 anos que a produção de FLV passou a ser a única fonte de renda do agricultor e desde o princípio possui vínculo com o varejo estudado.

Na produção o trabalho é quase todo familiar, sendo que no momento possui apenas dois empregados contratados. Destaca que está difícil encontrar mão de obra disposta a trabalhar com FLV, ele associa isto ao fato destas culturas necessitarem de tratamentos culturais intensivos. Sua produção é fornecida exclusivamente para o município, mas o entrevistado mencionou que está sendo feito investimentos para futuramente torna-se fornecedor da CEASA. Como aporte tecnológico para a produção mencionou que utiliza sementes híbridas importadas, irrigação por gotejamento, sulcos e aspersão (dependendo da cultura) e realiza tratamentos fitossanitários indicados pelo próprio entrevistado que é Engenheiro Agrônomo. A propriedade tem uma boa infraestrutura, possui máquinas e equipamentos para os trabalhos gerais. Na propriedade é produzida uma grande variedade de verduras (alface crespa e lisa, rúcula, couve folha, repolho, cebolinha, salsa, etc), legumes (abóbora, cenoura, beterraba, rabanete, etc), além de frutas (laranja, pêsego, uva, tomate, etc), ele aponta que existe uma busca para produzir os produtos o ano todo através de investimentos em estufas e irrigação, porém algumas culturas são produzidas somente em épocas específicas do ano, isto auxilia também nos trabalhos, pois produzir tudo ao mesmo tempo necessitaria de muito mais mão de obra.

Segundo o entrevistado a busca por espaço no mercado faz com que cada vez aumente mais o número de produtos produzidos na propriedade, ele ressalta que os varejos buscam fornecedores com diversidade de produtos, isto é um diferencial na hora da transação, outro diferencial também foi apontado como facilitador de transações, a aparência do produto, seus produtos já saem da propriedade limpos e pré classificados. Como investimentos específicos para atender a qualidade desejada pelo varejo o agricultor destaca o investimento em sementes híbridas, irrigação e caixas plásticas para transporte adequado.

A entrega no varejo ocorre seis vezes por semana em um volume estável de produtos, caso seja necessário um volume maior a um contato entre o varejo e o fornecedor antes do fornecimento, não existe uma exigência de embalagens pelo varejo, porém este é muito exigente no quesito qualidade dos produtos fornecidos, sendo que o agricultor esforça-se para manter o padrão de qualidade exigido, pois sabe que o varejo paga um bom preço por esta qualidade.

O Produtor 2 evidencia que sempre objetivou um fornecimento correto e contínuo, buscando a confiança do varejo para o fornecimento diário e um

relacionamento harmonioso entre os agentes. Também foi descrito pelo produtor que a confiança no Varejo 2 foi adquirida por este realizar compras estáveis e pagando o preço cobrado pelo agricultor. Com relação ao fornecimento ao varejo ele relata que não existem dificuldades de entrega, é realizado em horários específicos e auxiliado por funcionários do próprio mercado.

Quando questionado sobre como é o relacionamento entre o varejo e o produtor, o Produtor 2 respondeu que este varejo faz questão de comprar dos produtores locais, procurando incentivar os produtores a produzirem mais e diversificarem a produção, esse incentivo é feito primeiramente pelo bom preço pago pelos produtos e por um “acordo” de compras, conforme foi descrito pelo agricultor:

“Em conversas que tive com os agentes do mercado eles já me perguntaram por que não produzíamos tais produtos e mencionou que caso eu começasse a produzi-los o mercado compraria de mim um volume bem considerável, ele comprometia-se com a compra, era só eu chegar com o produto (PRODUTOR 2, 2013).”

Menciona que também vende seus produtos em feiras e que nestes locais são comercializados os mesmo produtos que são fornecidos ao varejo. Relata que esta transação direta com o consumidor lhe proporciona um lucro significativo, todavia a venda ao varejo por se tratar de um volume significativo ainda gera sua maior renda. Sobre as vantagens de fornecer para o varejo além do pagamento justo pelo produto, ele ressalta também o pagamento em dia o que é muito bom para o produtor. Quando perguntado sobre o que tem de pior no fornecimento ao varejo o agricultor respondeu que não existe nada que possa reclamar.

4.2.3 Caso 3

O Produtor 3 tem toda sua produção voltada para comercialização, faz o fornecimento para o Varejo 3 e também realiza vendas dos seus produtos para a merenda escolar do município. Produz para o varejo os mesmos produtos que vende para a merenda escolar. Na propriedade são produzidas verduras, legumes e frutas. A propriedade localiza-se na área urbana e possui 1,5 hectares e está distante do ponto de fornecimento cinco quilômetros.

Relatou que antigamente trabalhava como empregado em lavouras orizícolas e migrou para produção por achar que trabalhava muito e ganhava pouco e já fazem 30 anos que é produtor de FLV. A mão-de-obra na propriedade é familiar e esporadicamente contrata “ajudantes”, mas todas as operações estão sob coordenação do próprio produtor. O nível tecnológico é baixo, o agricultor não possui estufas nem maquinários, utiliza adubação orgânica, irrigação por gotejamento e compra sementes híbridas por estas serem mais resistentes a pragas e doenças e também pela produtividade ser maior.

A relação de transação com o Varejo 3 ocorre a aproximadamente uns 10 anos, começou a entregar para este por ser conhecido dos donos, as transações são realizadas baseadas na confiança de anos de fornecimento. A frequência de entrega depende da necessidade do mercado, mas está em torno de três vezes por semana. Os produtos passam por uma pré seleção e limpeza na propriedade, mas relatou que nem sempre foi assim, a mudança ocorreu depois que a aliança de fornecimento quase foi rompida pela ‘má aparência’ do produto, o agricultor acredita que a aparência do produto é muito importante na venda, por isso hoje prioriza a higienização antes da entrega.

Quando questionado sobre o relacionamento entre varejo e os agricultores descreve como sendo bom, o mercado paga em dia e compra em volume satisfatório, já sobre o que tem de pior nesta entrega disse não ter nada para reclamar.

4.3 Analisando os casos

Os casos apresentados demonstram as formas como os varejos organizam sua cadeia de suprimentos, o Varejo 1 e o Varejo 2 as transações ocorrem de 80 a 90 % com fornecedores da CEASA, sendo que o restante é com agricultores locais. Já no Varejo 3 as transações ocorrem quase que exclusivamente com atacadistas. A escolha das transações entre os varejos e seus fornecedores, é baseada em elementos que variam de empresa para empresa, mas, em geral buscam operações que satisfaçam suas exigências sejam elas em relação a qualidade, quantidade ou preço. Verifica-se que a sazonalidade de produção, o volume disponível, a regularidade de entrega também exercem impacto sobre a escolha destas transações.

O Varejo 1 tem suas relações quase que totalmente com a CEASA, fundamentada especialmente na regularidade e no baixo preço, sem necessidade de contratos formais, sendo a transação embasada na confiança. O mesmo não faz questão de comprar de fornecedores locais, somente se estes fornecerem produtos com preços abaixo do fornecido pela CEASA ou na falta de produto. O Varejo 2 também tem a maior parte das transações realizadas com a CEASA, devido à esta ter maior volume de fornecimento, regularidade, diversidade de produtos e qualidade. Esta transação é realizada sem quaisquer contratos, baseada na confiança adquirida pela frequência de compra. Por outro lado este varejo define as transações com agricultores locais como sendo muito satisfatórias, pois acredita que os produtos adquiridos são de melhor qualidade. O Varejo 3 apresentou uma forma diferente comprando quase todos os produtos do mix do seu setor de FLV de atacadistas, isto devido à tranquilidade no recebimento, a obtenção de maiores quantidades (quando ocorre a falta de produtos), sendo a transação toda é baseada na confiança entre as partes. Mas também, sem quaisquer contratos formais. Autores como Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2010) argumentam que muitos fatores podem interferir na estrutura da cadeia de suprimentos e que eleger os agentes que farão parte do canal de transação é uma tarefa complexa. Na Figura 3 podemos verificar os fornecedores que apareceram nas entrevistas e o número de agentes envolvidos.

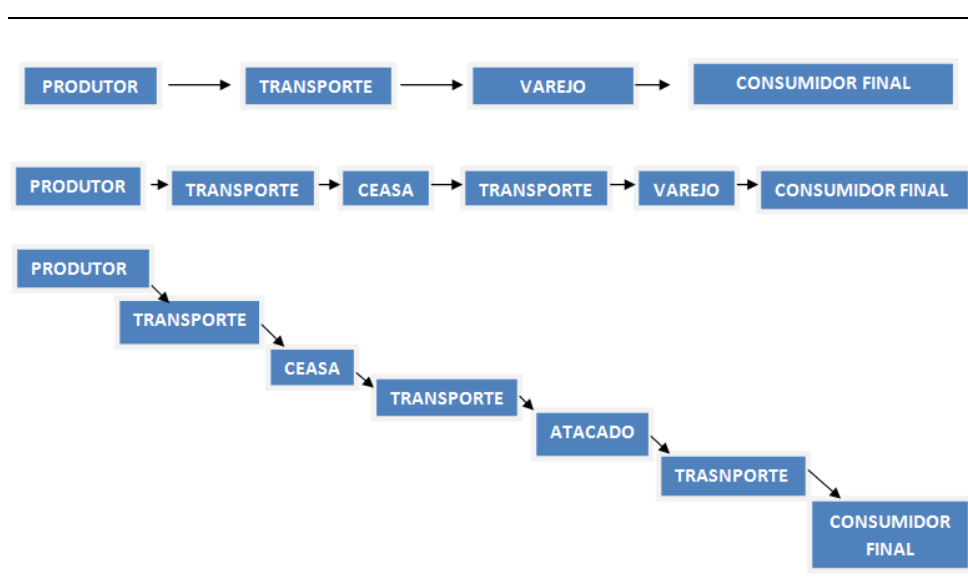


FIGURA 3- Fornecedores verificados nos casos estudados e o número de agentes envolvidos.

Observa-se na Figura 3 que quanto maior o número de elos da cadeia, maior o risco do produto (que é altamente perecível) sofrer danos. Isso é evidenciado na questão do transporte.

4.3.1 Canais de Comercialização

Os canais de comercialização são definidos como conjuntos de organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornarem produtos ou serviços disponíveis para o uso ou consumo (LOPES, 2009).

O canal mais simples que podemos encontrar é o Canal Direto, o qual o próprio produtor entra em contato com o consumidor final. Os canais em que entre o produtor e o consumidor existam um ou mais agentes intermediários são denominados Canais Indiretos, estes por sua vez podem ser classificados como curtos ou longos, dependendo da quantidade de agentes envolvidos no processo. A Figura 4 mostra através de fluxogramas os canais que foram verificados no estudo entre os varejos estudados e seus fornecedores.

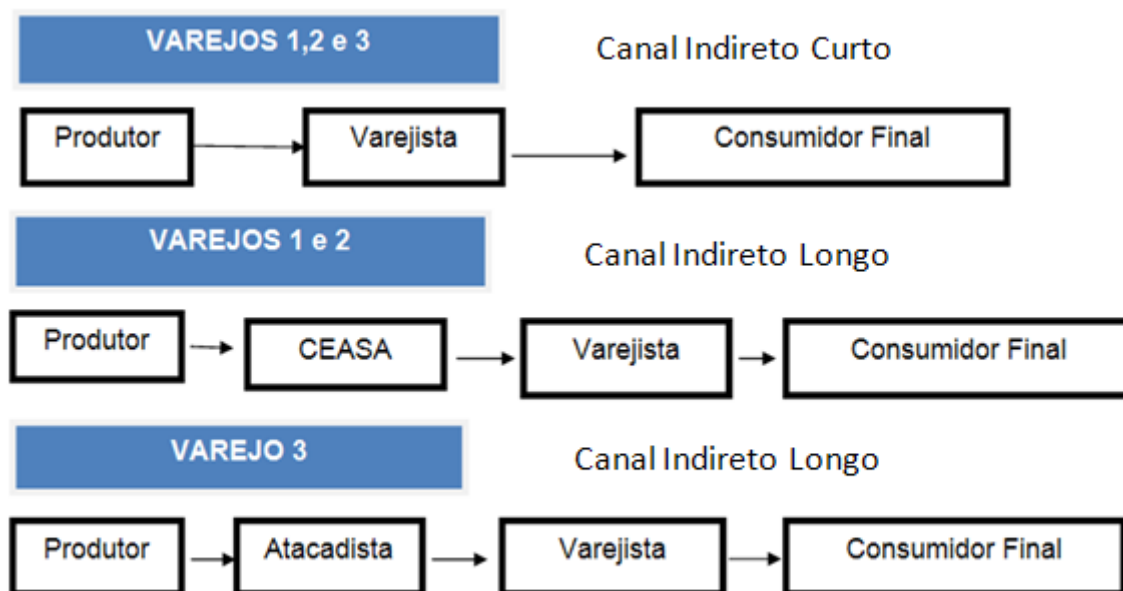


FIGURA 4- Comprimento dos canais verificados.

Como apresentado na Figura 5 nos varejos estudados as transações ocorrem de três modos basicamente. Canal Indireto Curto que é quando o mercado compra

diretamente do produtor. Canal Indireto Longo que ocorre quando a compra é realizada da CEASA ou Atacado. A compra da CEASA ocorre em maior parte nas transações dos Varejos 1 e 2, já o Varejo 3 tem a maioria das suas transações realizadas com o Atacado.

Conforme apontado nas entrevistas, existem vários elementos que influenciam na escolha das transações, o Varejo 1 destaca a busca por menores preços e volume, o Varejo 2 busca qualidade e volume, e o Varejo 3 busca facilidade no abastecimento, preço e qualidade.

Para a escolha de seus fornecedores os varejos pesquisados apontaram elementos determinantes: a capacidade de dispor de um volume constante de abastecimento; fornecimento de produtos com alta qualidade; preço acessível. Podemos citar ainda como relevantes na escolha dos fornecedores a confiança que pode ser atribuída a este fornecedor, geradas pelo comprometimento, regularidade, maleabilidade de negociação, crédito na compra e troca de mercadorias. Como verificado nas entrevistas a compra é realizada há anos dos mesmos fornecedores e o mercado agrega isto ao fato destes fornecedores atenderem ao volume solicitado e qualidade esperada. Caso este último não esteja de acordo com o que o mercado esperava, os fornecedores fazem a troca de mercadoria, isto para os entrevistados mostra-se de suma importância para continuação das transações. Em um ambiente altamente competitivo a frequência das relações e a dependência mútua entre fornecedor e varejo faz com que a maior parte dos relacionamentos seja pautado pela força da palavra dos seus representantes (BRANDÃO, 2010).

Diante do que foi apontado pelos entrevistados (dos varejos pesquisados), podemos perceber claramente que aparecem atributos da Economia dos Custos de Transação: a incerteza que rodeia as transações, a frequência como sendo de suma importância para o estabelecimento de confiança, e que esta ajudaria a diminuir a preocupação dos varejos com o comportamento oportunista dos agentes, pois como citado pelos entrevistados a confiança e o comprometimento são relevantes para uma aliança de fornecimento duradoura. Para os entrevistados esta confiança está relacionada ainda a outros fatores: honestidade e credibilidade.

Os três varejos pesquisados não utilizam de contratos formais, todos os pedidos, acordos e trocas são feitos por telefone ou por acordos verbais entre funcionários.

A pesquisa realizada aponta para uma predominância de informalidade nas relações, os três varejos entrevistados não possuem contratos formais com seus fornecedores, isto pode ser um aliado do varejo por possibilitar uma maior flexibilidade, o que é favorável tanto do ponto de vista de mudança de volume de entrega, qualidade, preço, como também da opção de compra de outro fornecedor para obtenção do produto desejado. Porém como citado pelo entrevistado do Varejo 1 esta informalidade apresenta sérios riscos a transação, principalmente quando ocorre entre o varejo e os agricultores locais, isto devido ao fato destes apresentarem um comportamento oportunista quando tentam impor um preço muito alto por um produto do qual o varejo está necessitado, e o fato da compra ser de forma esporádica só agrava o problema. O contrário foi descrito pelo entrevistado do Varejo 2, ele salienta que pela frequência da compra os agricultores evitam comportamentos oportunistas, pois visam ganhos a longo prazo, ambicionando transações futuras.

Assim, adotam estruturas de governança híbridas já que conhecem previamente seus fornecedores, seu potencial de fornecimento e a confiabilidade. Através das entrevistas podemos perceber que é evitado qualquer contratempo nas transações, tanto no que diz respeito ao varejo como também no que diz respeito ao seu fornecedor, pois qualquer problema poderia ocasionar perdas para ambos os lados, ou até mesmo destruir a ligação de fornecimento.

Verificamos assim que a frequência das relações juntamente com a dependência de ambos os lados, faz com que os relacionamentos sejam exclusivamente pautados na palavra de seus agentes. A confiança gerada entre as partes surge através do cumprimento de promessas, isto aliado ao tempo de fornecimento possibilita reduzir a incerteza.

Foi apontado pelos Varejos 1 e 3 como sendo problemáticas as transações como os agricultores, por estes não fornecerem o volume acertado e também não gostarem de negociar preços, isto se apresenta como obstáculos para o fornecimento. Já o comprometimento dos fornecedores para satisfazer os varejos em suas exigências foi apontado como primordial para a concretização de uma aliança de fornecimento.

Os varejos citam que nas transações realizadas em grande escala na CEASA no caso dos Varejos 1 e 2 e do atacado no Varejo 3, o problema de comportamento oportunista não foi verificado, pois acreditam que por se tratar de compras com

volumes consideráveis as empresas fornecedoras tem grande interesse em manter estas transações.

Mas a falta de contratos formais pode gerar comportamento oportunista por parte do varejo, como citado pelo entrevistado do Varejo 1 que descreve que é feito um jogo de mercado e compra-se o produto de quem fizer o preço menor. Ou seja, pelo fato de não ter um acordo formalizado, ele escolhe seu fornecedor focado no menor preço.

A fonte principal de incerteza verificada pelo estudo refere-se principalmente a questão de qualidade do produto. Porém, como descrito nas entrevistas, à incerteza surge com maior força quando se trata de transações realizadas diretamente com agricultores locais, sendo que além da qualidade as principais questões que geram incerteza são referentes ao volume da entrega, aparência do produto, preço da entrega e sazonalidade de produção.

O Varejo 1 descreveu que devido as transações entre ele e os agricultores serem esporádicas isto faz com que os agricultores tenham um comportamento menos leal. A falta de frequência de transações com os agricultores faz com que em um momento de escassez de produto o varejo corra o risco de não conseguir o fornecimento deste pelo agricultor, pois o mesmo prioriza o fornecimento para um varejo que realize a compra diariamente do mesmo.

Todavia o Varejo 2 salienta que a incerteza nas transações com os agricultores só surge nas entre safras dos produtos, que estes acabam produzindo em menor quantidade ou até mesmo não conseguindo produzir. No restante do período o entrevistado salienta que as transações ocorrem de maneira organizada e satisfatória. O Varejo 3, também enfatiza que nas transações com os agricultores a incerteza existe diante das questões volume de entrega, aparência do produto e principalmente a sazonalidade de produção.

Ficou evidenciado que a incerteza só apresenta-se como um problema quando os relacionamentos pessoais dos agentes não se dá de forma satisfatória, ou seja, o bom relacionamento interpessoal e de confiança entre os agentes é de suma importância para transações com grau de incerteza quase que insistentes. Observou-se que a incerteza pode ser considerada um atributo relevante para os varejos na escolha dos seus fornecedores. O quesito incerteza apresentou-se no estudo como sendo média, pois não se apresentou altamente e também não se mostrou nula.

A frequência apresentou-se como um atributo importantíssimo para os varejos estudados, isso porque o setor de FLV possui alto giro devido ao fato de tratar-se de produtos muito perecíveis. Assim as transações de compra para abastecimento deste setor pelos agentes ocorre com uma frequência muito alta.

O Varejo 1 afirma que realiza a compra três vezes por semana da CEASA e duas vezes por semana de agricultores locais caso se mostrarem necessário, já o Varejo 2 afirma que realiza a compra três vezes por semana da CEASA e diariamente dos agricultores locais, o Varejo 3 descreveu que duas vezes por semana faz compras de grande volume do atacado mas que na falta de qualquer produto a compra é realizada mais vezes mas em volume menor, também realiza compra dos agricultores duas vezes por semana.

A alta frequência possibilita que os agentes conheçam bem uns aos outros, não havendo necessidade de buscar informações sobre comportamento e conduta, isto acarreta em diminuição dos custos de transação. A frequência apresentou-se como uma aliada das transações, pois auxilia no quesito confiança, diminui os comportamentos oportunistas colaborando para alianças de fornecimento duradouras.

Ativos específicos exigidos pelos varejos não foram citados pelos fornecedores entrevistados. Todavia, acredita-se que podemos descrevê-los através da interpretação da descrição dos agentes de suas exigências. O Varejo 1 prioriza o menor preço e o volume de entrega, sendo que assim surgem para os seus fornecedores a necessidade de uma estratégia para aliar estes dois requisitos. Então poder-se-ia citar como investimentos: mais veículos de entrega, investimento na compra de mais área de produção, máquinas e equipamentos e disponibilidade de água. Como a maioria das compras são da CEASA, para atender a demanda de volume estes necessitam de espaço (bancas), funcionários, caixarias, etc.

O Varejo 2 prioriza a qualidade e o volume de entrega então pode-se citar todos os descritos acima no Varejo 1 e mais irrigação, tratamentos fitossanitários, investimentos em sementes importadas, melhorias nos veículos de transportes, equipamentos de limpeza e lavagem, ambientes refrigerados para conservação pós colheita, qualificação, etc.

O Varejo 3 prioriza qualidade, preço e volume, então pode-se dizer que todos os quesitos citados nos Varejos 1 e 2 encaixam-se muito bem para descrever a especificidade de ativos deste. Porém, o entrevistado do Varejo 3 citou que prioriza

a compra de agricultores que mantenham um fornecimento regular, contudo pode-se citar que para isso eles necessitam realizar investimentos que propiciem a produção evitando a sazonalidade, ou seja, devem dispor de estrutura compatível com as exigências da cultura, como estufas, túneis, equipamentos de irrigação permanente, etc. Mesmo que aparentemente estes investimentos possam ser utilizados para fornecimento de outras empresas, caso as transações fossem encerradas, os agricultores/fornecedores necessitariam se adequar novamente para atender requisitos de seus novos compradores, pois as exigências de cada empresa é específica.

Cabe ressaltar que foi verificada intenção em 2 casos varejistas de concretização de aliança de fornecimento de FLV por agricultores locais.

A confiança foi apontada como elemento chave para estabelecimento de transações duradouras. Também observa-se que relacionamentos duradouros reduzem o comportamento oportunista dos agentes. Como citado pelos gerentes entrevistados a confiança foi adquirida pelo tempo em que se relacionam com os fornecedores, baseada na palavra e na conduta dos indivíduos. Essa confiança ocasiona uma economia de custos, pelo fato de que o mercado não necessita de maiores gastos para certificar-se que o processo ocorra de maneira satisfatória, ou seja, o fator confiança diminui os custos de transação.

Este padrão de confiança é estabelecido entre ambas às partes, pois isto beneficiaria os interesses de ambos, baseando-se no fato de que o mercado quer volume de entrega então o fornecedor atende está demanda para garantir vendas futuras, ganhar a fidelidade de compra do supermercado e assim estabelecer relacionamentos de fornecimento duradouros. Isto também ocorre com os agricultores locais, que buscam aumentar a produção para atender a demanda, melhoram as condições de cultivo (constroem estufas) e diversificam a produção.

A Figura 5 apresenta um resumo das análises baseadas na ECT dos varejos e seus fornecedores.

	Varejo 1		Varejo 2		Varejo 3	
	CEASA	Agricultor	CEASA	Agricultor	Atacado	Agricultor
Frequência	Alta	Baixa	Alta	Alta	Alta	Média
Incerteza	Baixa	Média	Baixa	Baixa	Baixa	Média
Especificidade de ativos	Média	Média	Média	Média	Média	Média

FIGURA 5- Resumo das análises com base na ECT dos varejos e seus fornecedores. Fonte: elaborado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi motivado pela problemática da compreensão dos critérios utilizados pelos administradores dos varejos para a escolha de seus fornecedores de FLV. A análise foi realizada à luz da Economia dos Custos de Transação (ECT).

Tratando da organização dos agentes dos varejos para fornecimento adequado, pode-se apontar que os aspectos relevantes para escolha de seus fornecedores, são: qualidade de produtos, confiabilidade, quantidade, e satisfação dos clientes. Já no caso dos entraves para concretização de uma aliança de fornecimento entre os varejos e os agricultores locais tem-se o pequeno volume de produção, sazonalidade, baixa diversidade e 'aparência' do produto insatisfatória.

Sobre a perspectiva dos fornecedores, constatou-se a intenção da melhoria na higiene, na identificação, na qualidade e quantidade de seus produtos como forma de concretizar uma aliança de fornecimento entre os varejos e os agricultores locais. Em sintonia com a perspectiva dos produtores, verificou-se que 2/3 dos varejos pesquisados mostram-se favoráveis à aquisição de produtos oriundos de agricultores do município, desde que superem os entraves apontados

Uma limitação deste estudo foi o tempo curto para sua execução. Ficando como sugestão para próximos trabalhos aplicar esta análise para um maior número de varejos e abranger um maior número de agricultores para que possamos ter uma visão mais ampla e concreta da situação do município. Além disso, outras relações entre produtores e diferentes elos da cadeia produtiva podem ser objetos de estudos futuros, tais como atacados, feiras, etc.

6 REFERÊNCIAS

BATALHA, M. O. et al. **Gestão Agroindustrial**. 3ªed. São Paulo: Ed.Atlas. 2007.

BRANDÃO, J. B. **A gestão da cadeia de suprimentos das redes regionais de varejo de frutas, legumes e verduras no Rio Grande do Sul**. (Tese de Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural- Universidade Federal de Santa Maria, p. 20- 146, 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde, Coordenação Geral da Política de Alimentação e Nutrição. **Guia Alimentar para a População Brasileira: promovendo a alimentação saudável**. p. 166, Brasília, 2005.

BUFFARINI, R. **Trajetória de consumo de frutas, legumes e verduras em adolescentes. Estudo de coorte de nascimento de 1993, Pelotas-RS**. (Tese de Mestrado). Programa de Pós – Graduação em Epidemiologia. UFPEL. Pelotas, 2012.

CONCEIÇÃO, O. A. C. O Conceito de instituições nas modernas abordagens institucionalistas. **Revista de Economia Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.6, p. 119-146, jul./dez. 2002.

COSTA, M. W. M. **As transações entre supermercados e seus fornecedores de frutas, legumes e verduras**. (Dissertação de Mestrado) Centro Universitário da FEI. São Bernardo do Campo, p. 14, 2010.

CUNHA, C.F. **Custo de transação e mensuração nas relações contratuais entre supermercados e produtores agrícolas convencionais e orgânicos no Brasil e EUA**. (Tese de Doutorado) Departamento de Administração da Faculdade de economia- Universidade de São Paulo, p. 18, 2010.

FARIA, E. R. Fatores determinantes na variação dos preços dos produtos contratados por pregão eletrônico. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, nov./dez, p.8, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. 7. Reimpressão - São Paulo: Atlas, p. 206, 2006.

GOMES, F. S. Frutas, legumes e verduras: recomendações técnicas versus constructos sociais. **Revista Nutrição**, Campinas, nov./dez., p.2, 2007.

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

MUNIZ, L. C. et al. Prevalência e fatores associados ao consumo de frutas, legumes e verduras entre adolescentes de escolas públicas de Caruaru, PE. **Ciência e saúde coletiva**. Rio de Janeiro, v.18 n.2, p.2, 2013.

SIMCHI-LEVI, D. KAMINSKI, P. SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de Suprimentos: projeto e gestão**. Porto Alegre, 2010.

SOUZA, R. T. BALBINOTTO NETO, G. **A necessidade de agências reguladoras sobre a perspectiva da Nova economia institucional**. Encontro da ANPAD, Setembro de 2006. Salvador/BA.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**/trad. Daniel Grassi- 2º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAGATI, F. Q. et al. **O Novo Mapa Hortifrutícola**. Hortifruti Brasil. Março- 2013. Disponível em: <<http://cepea.esalq.usp.br/hfbrasil/>> acessado em 10/07/2013.

ZUIN, L. F. S. QUEIROZ, T. R. et al. **Agronegócio: Gestão e Inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006.

WESZ JUNIOR, V. J. **Agricultura familiar brasileira frente às transformações do sistema agroalimentar contemporâneo: a estratégia de verticalização da produção.** Cadernos de Economia - Curso de Ciências Econômicas – Unochapecó Ano 12, n. 23, Jul./Dez. 2008.

WILLIAMSON, O. E. **Las instituciones económicas del capitalismo.** México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

WILLIAMSON, O. E. The transaction cost economics and organization theory. **Journal of Industrial and Corporate Change**, v. 2, p. 107-156, 1993.

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 269-296, 1991.

World Health Organization. **Diet, nutrition and the prevention of chronic diseases.** Report of a Joint WHO/FAO Expert Consultation. WHO Technical Report Series N. 916. Geneva, p.11, 2003.

7 ANEXOS

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS NOS VAREJOS LOCAIS

Data da entrevista: __/__/__

Nome do entrevistado:

A) CARACTERÍSTICAS GERAIS

- 1) Nome da empresa: _____
- 2) Cidade onde a entrevista foi realizada: _____
- 3) Quais são os objetivos da empresa:
- 4) A empresa possui uma definição de estratégia?
 - a. Custo
 - b. Diferenciação
 - c. Enfoque

B) PERCEPÇÃO DO VAREJO COM O SETOR DE FLV

- 1) Como você percebe o setor de FLV de sua empresa?
- 2) Qual a importância deste setor?
- 3) Quais os principais problemas visualizados? De que maneira estes problemas podem ser resolvidos?
- 4) Quais os elementos críticos no abastecimento de FLV?
- 5) Qual a importância relativa dos fatores qualidade, preço, regularidade no abastecimento, durabilidade, e, rastreabilidade da origem com relação ao setor de FLV;

Escala de 1 a 5. Sendo que 1 menos importante e 5 mais importante

Fator	1	2	3	4	5
Qualidade					
Preço					
Agilidade no abastecimento					
Durabilidade					
Regularidade					
Rastreabilidade					

Observações:

C) CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE COMPRA DO SETOR DE FLV

1) Como é feita a compra de FLV pelo mercado?

- a. Diretamente do produtor ()
- b. Da CEASA ()
- c. Atacados regionais ()
- d. Outras formas ()

Formas _____

2) Porque a compra de FLV é feita desta forma?

3) Quem é o responsável pela compra?

4) Como é controlado o estoque?

D) QUANTO AS RELAÇÕES ESTABELECIDAS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE FLV

Elementos de transação

1) Que tipo de empresa fornece FLV para este mercado?

- 2) Quantas empresas estão envolvidas no suprimento de FLV do mercado?
- 3) Onde estas empresas se localizam geograficamente?
- 4) As empresas são fornecedores exclusivos?
- 5) Os fornecedores fazem algum tipo de investimento específico para atender alguma especificidade deste mercado?
- 6) Do total de produtos que contém o mix FLV- todos são fornecidos pela mesma empresa?
- 7) Entre as empresas existe distinção em relação à participação no volume entregue e valor?
- 8) Existem contratos com fornecedores?
- 9) Qual o período de vigência dos contratos?
- 10) Quais os principais elementos que estão entre os pontos acordados no contrato?
- 11) Existem itens que são descumpridos nos contratos?
- 12) Existem alguma punição caso o contrato não seja cumprido?
- 13) O que pode gerar uma quebra de contrato?
- 14) Existe alguma relação ou comunicação entre as empresas fornecedoras?
- 15) Como é controlado o recebimento?
- 16) Existe padronização ou exigências com relação às embalagens?
- 17) Existem produtores rurais do município fornecendo frutas, legumes e verduras?
- 18) Como é a relação da empresa com estes produtores?
- 19) Como se apresenta a regularidade de fornecimento destes produtores?
- 20) Caso não haja fornecimento de produtores locais, porque isto ocorre?
- 21)Dentre os entraves citados abaixo, quais você considera como principais para que não se concretize uma aliança entre a sua empresa e os produtores locais:
 - a.Irregularidade de fornecimento (pequena produção)
 - b.Confiabilidade
 - c.Preço
 - d.Aparência do produto
 - e.Organização de entrega
 - f.Falta de estrutura de produção e transporte

Coordenação

- 1) Existe diferença na comercialização entre diversos fornecedores?
- 2) Existe um cronograma de entrega?
- 3) Como é garantida a regularidade?
- 4) Como são estabelecidos os padrões requeridos?
- 5) A determinação do preço é feita de que maneira?
- 6) Existe prazo de pagamentos de fornecedores?
- 7) Existe exigência de exclusividades de entrega?

ANEXO B- Roteiro de entrevista aos agricultores locais

Nome:

Endereço:

Município:

Data:

1. O que é produzido no estabelecimento?
2. Porque é produzido FLV neste estabelecimento?
3. Quais FLV são produzidas neste estabelecimento?
4. Como é produzido?
 - a. Nível tecnológico
 - i. Sementes _____

 - ii. Estufas _____

 - iii. Tipo _____ de
irrigação _____
 - iv. Maquinários _____ e
implementos _____
 - v. Agrotóxicos _____

 - vi. Adubação, _____ ferti _____ e
foliar _____
5. Quem na família se encarrega da atividade agrícola?
Contrata mão de obra? Quantas pessoas e com que periodicidade?
6. Qual o tamanho da propriedade?
7. O que é feito com a produção?
 - a. Auto-consumo
 - b. Comercialização canal direto, indireto curto e indireto longo
8. Quais produtos são destinados a comercialização do canal indireto longo
9. Desde quando entrega produtos aos varejos?

10. Qual a distância entre a unidade de produção e o varejo?
11. Porque você começou entregar neste varejo?

12. Quem fez o contato inicial com o varejo?

13. Quem se responsabiliza de fazer as tratativas atualmente?

14. Como é feita a entrega?

- a. Com _____ que
frequência? _____
- b. Em _____ que
quantidade? _____
- c. Qual _____ o _____ tipo _____ de _____ transporte
utilizado? _____
- d. Como _____ é _____ o _____ acondicionamento _____ dos
produtos? _____
- e. Existe _____ algum _____ tipo _____ de _____ embalagem
especial? _____

15. Como é o relacionamento entre o mercado e os agricultores?

16. Existe algum tipo de contrato?

17. O que tem de melhor em entregar nos varejos?

18. O que tem de pior em entregar nos varejos?

19. Quais os inconvenientes deste tipo de comercialização?

20. O mercado impõe algum tipo de restrição?

21. Existe acompanhamento dos varejos?

- a. Assistência
técnica _____
- b. Planejamento _____

- c. Orientação _____

- d. Cursos _____

- e. Outro

22. Algum órgão público participa de alguma forma da negociação entre agricultor e varejo?
23. Existe algum tipo de organização entre os produtores que entregam para este varejo?