

## O ABASTECIMENTO DE HORTALIÇAS NAS EMPRESAS DE REFEIÇÕES COLETIVAS

**Autores:** [Thaís Lacava de Moura](mailto:tlmoura@uol.com.br) (tlmoura@uol.com.br) [Mário Otávio Batalha](mailto:dmob@power.ufscar.br) (dmob@power.ufscar.br) [Andrea Lago da Silva](mailto:deialago@power.ufscar.br) (deialago@power.ufscar.br)

### Resumo:

O setor de refeições coletivas é um setor com grande potencial de crescimento no mercado brasileiro. Porém, para as empresas continuarem a expandir os seus negócios, elas necessitam ter um bom relacionamento com os fornecedores de hortaliças que as abastecem. O relacionamento entre as empresas de refeições coletivas e os seus fornecedores de hortaliças é conflituoso e pode gerar gargalos no canal. Este artigo analisa o relacionamento entre empresas de refeições coletivas e os seus fornecedores de hortaliças, os fatores que influenciam esse relacionamento e os principais problemas encontrados no abastecimento pelas empresas de refeições coletivas.

Palavras chave: relacionamento com fornecedores, refeições coletivas, hortaliças.

### Introdução

As empresas de refeições coletivas, assim como outras empresas ligadas aos serviços de alimentação, têm no abastecimento de alimentos um dos principais processos dentro da empresa. O abastecimento deve ser eficiente e bem planejado, de forma que não haja desperdícios de tempo, recursos financeiros e alimentos. Entretanto, têm-se observado, que este processo vem apresentando ineficiências importantes, consituindo-se em um problema crítico para o canal. Vale destacar que o processo de abastecimento não depende só das empresas de refeições coletivas, mas também de seus fornecedores, sendo o relacionamento entre eles um dos pontos-chave para que o abastecimento ocorra de modo eficiente.

As empresas de refeições coletivas buscam gerenciar as atividades ao longo da cadeia de forma que consigam ser competitivas. No caso de hortaliças, que devem ser repostas quase que diariamente, as questões como seleção de fornecedores, estabelecimento de padrão de produto a ser adquirido, dentre outros, são aspectos que podem afetar sobremaneira a qualidade do serviço prestado. Ou seja, uma vez que existe um cardápio a ser seguido, a ausência ou deficiência no padrão da matéria-prima compromete o serviço. No caso das hortaliças, agregam-se algumas especificidades, como a perecibilidade (WILSON, 1996), a falta de classificação e padronização dos produtos (GORENSTEIN e GUTIERREZ, 2000) e a necessidade de entrega regular do produto. Devido essas especificidades, o abastecimento de hortaliças pelas empresas de refeições coletivas torna-se mais complexo e exige maior atenção.

O objetivo deste artigo é mostrar como ocorre o relacionamento entre empresas de refeições coletivas e os seus fornecedores de hortaliças, os fatores que influenciam esse relacionamento e os principais problemas encontrados neste processo de abastecimento.

## A função compras no setor de refeições coletivas

### 2.1 Serviços de alimentação: o setor de refeições coletivas

Entende-se por serviços de alimentação as atividades de preparo e comercialização de alimentos que serão consumidos fora do domicílio. O setor de serviços de alimentação é bastante amplo e segundo a ABIA (2002), abrange oito sub-canais de distribuição, divididos em dois grupos. O canal institucional envolve os canais ligados ao governo (postos de saúde, presídios, merenda escolar) e o canal ligado aos serviços privados engloba as redes de *fast-food*, bares, restaurantes comerciais, hotéis, empresas de refeições coletivas.

O segmento de refeições coletivas engloba ainda a autogestão, refeições coletivas e refeições convênio. As empresas de refeições convênio não produzem as refeições, fazem o gerenciamento e o controle de um sistema de tíquetes utilizados para pagamento de refeições em restaurantes comerciais. A autogestão acontece quando a própria empresa administra o restaurante que oferece refeições para os seus funcionários. O termo refeições coletivas é utilizado quando empresas prestadoras de serviços são contratadas para fornecer refeições para os funcionários de uma empresa. O artigo abordará este último segmento.

Este segmento é marcado por poucas grandes empresas trabalhando com empresas clientes maiores e centenas de pequenas e médias empresas trabalhando com empresas clientes pequenas. Devido a esse fato, a organização e as estruturas operacionais e empresariais são bem diferentes, dependendo da empresa. As empresas maiores possuem padrões de qualidade e controle de custos definidos e controlados, enquanto que as empresas menores trabalham com controles gerenciais na maioria das vezes precários. Segundo a Revista Frutifatos (2002), no Brasil existem cerca de 1.100 empresas de refeições coletivas, sendo que 116 delas são afiliadas a ABERC. Esta empresas controlam 85% do mercado. Por outro lado, apenas 8 empresas concentram 30,4% do mercado de refeições coletivas.

Dados da ABERC, Associação Brasileira de Refeições Coletivas, mostram que houve um crescimento de 34% no segmento de refeições coletivas entre 1998 e 2002. Em 1998 eram servidas 3,5 milhões de refeições/dia, sendo que em 2002 este número passou para 4,7 milhões.. Já o setor de autogestão teve um decréscimo de serviço de 42% entre 1998 e 2002. Observa-se que o decréscimo na autogestão deve-se ao fato das empresas clientes escolherem outra forma de servir alimento para seus funcionários, através de empresas de refeições coletivas ou de refeições convênio

O consumo anual de alimentos do setor de refeições coletivas é estimado em 750 mil toneladas, dos quais cerca de 20%, ou 150 mil toneladas, são frutas e hortaliças (Revista Frutifatos, 2002). No caso das hortaliças, as empresas de refeições coletivas necessitam de produtos frescos, sem defeitos, no ponto de maturidade para consumo, que sejam entregues no prazo estabelecido e na quantidade combinada. Conforme já foi mencionado, a entrega de produtos fora das especificações ou o atraso na entrega podem prejudicar a prestação do serviço. Entretanto, segundo Farina e Machado (1999), as redes internacionais de *fast-food* e outros canais de serviços de alimentação têm encontrado enormes dificuldades de garantir um abastecimento regular e de alta qualidade. Esta dificuldade ocorre, porque estas empresas têm dificuldade de encontrar fornecedores que tenham capacidade de entrega e produtos dentro das especificações de qualidade exigidas.

## 2.2 Abastecimento das Empresas de Refeições Coletivas: Função Compras

Uma das funções mais importantes nas empresas de refeições coletivas é o seu abastecimento, o qual, via de regra, é responsabilidade do departamento de compras. Este abastecimento deve ser feito de modo eficiente para que não haja desperdício, já que as empresas prestam o serviço de alimentação aos funcionários das empresas que as contratam.

A função do departamento de compras é garantir à empresa materiais necessários para as operações de produção de um produto\serviço que posteriormente estará disponível para compra pelo consumidor. Segundo Baily (2000), a compra é vista pela organização como uma atividade de importância estratégica e está ligada a vários fatores como os conceitos de vantagem competitiva, avanço tecnológico, concentração das compras em poucos e grandes fornecedores, políticas governamentais e de blocos econômicos. Os conceitos de vantagem competitiva normalmente encontrados nas empresas de refeições coletivas são a administração da qualidade total, a administração de relacionamento e os conceitos de cadeia de suprimentos. A concentração de compras em poucos e grandes fornecedores é parcialmente explicado pela existência de poucos fornecedores capazes de suprir as empresas de refeições coletivas com produtos de qualidade, em grande quantidade e frequência diária.

Segundo Baily (2000), o objetivo geral do departamento de compras é suprir e assegurar a continuidade de suprimentos, de forma que exista um fluxo seguro de materiais para atender as necessidades da empresa. Os objetivos específicos, segundo o mesmo autor, são selecionar os melhores fornecedores do mercado, monitorar as tendências do mercado de suprimentos e manter o equilíbrio correto de qualidade/valor.

Os objetivos citados fazem parte da função compras, porém, esta não desempenha sozinha a função, ela está intimamente ligada à gestão da cadeia de suprimentos. Esta gestão diz respeito ao relacionamento vendedor/comprador. Segundo Baily (2000), a gestão da cadeia de suprimentos vê os vários compradores e vendedores como parte de um *continuum* e reconhece o benefício a ser obtido da tentativa de assumir uma visão estratégica e integrada desta cadeia produtiva.

Quando o departamento de compra desempenha a sua função, existem várias variáveis-chaves que devem ser levadas em consideração. Segundo Baily (2000), as principais variáveis-chaves são: qualidade, tempo, escolha do fornecedor e preço.

Qualidade é uma palavra que têm vários significados e definições, porém, neste sentido, quer expressar a conformidade de um produto. Segundo o *Standards Institution*, citado por Baily (2000), qualidade é a totalidade das características de um produto ou serviço que satisfaz determinada necessidade. Para se ter um produto de qualidade a avaliação do fornecedor é muito importante, pois, a partir desta análise, é que saberá se o fornecedor é capaz de entregar os produtos que satisfaçam as necessidades da empresa. Um atributo importante que está ligado a qualidade e também influencia na avaliação do fornecedor é a padronização. Através da padronização, é possível comprar um produto, e ter a certeza que este será entregue dentro dos padrões pré-estabelecidos.

O tempo é uma variável-chave muito importante, pois os produtos devem ser entregues no tempo estabelecido, caso contrário, a produção pode ficar comprometida e a empresa que comprou os produtos pode ter prejuízos. A escolha do fornecedor está relacionada ao reconhecimento de seus atributos, sua escolha e posteriormente sua avaliação. São atributos de um bom fornecedor entregar os

produtos pontualmente, fornecer com qualidade consistente, oferecer bom preço, fornecer bom serviço, cumprir o prometido e manter o comprador informado sobre o andamento do pedido. A última das variáveis-chaves é o preço. O preço é determinado, na maioria das vezes, pelo custo da produção, pelo valor percebido pelos clientes e pela concorrência no mercado.

As compras em empresas de refeições coletivas são feitas depois que o cardápio foi planejado. As etapas mais importantes no processo de compra são as especificações do produtos, as condições de recebimento destes e, obviamente, o preço. As hortaliças, por serem produtos perecíveis e frágeis, exigem ainda maiores cuidados ao longo de toda a cadeia de suprimentos.

## **Metodologia**

Para a realização deste artigo optou-se por utilizar o método do estudo de caso com caráter descritivo. Segundo Yin (2001), o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A pesquisa descritiva tem o objetivo de observar, analisar e relacionar os acontecimentos ou fenômenos sem manipulá-los.

Através da revisão bibliográfica nos temas de abastecimento (função compras) e serviços de alimentação, os conceitos relativos às estas áreas foram expostos e poderão ser utilizados na análise do estudo de caso. A Revista Frutifatos, uma publicação do Ministério da Integração Nacional, foi utilizada como referência no relacionamento das empresas com os fornecedores de hortaliças, pois, nela encontra-se uma pesquisa sobre o mercado de refeições coletivas e sua dinâmica de operação. A pesquisa foi feita com empresas de refeições coletivas das regiões da Grande São Paulo, ABC, Guarulhos e Osasco.

O estudo de caso foi feito na região de Ribeirão Preto, onde foram entrevistados dois fornecedores de hortaliças e uma empresa de refeição coletiva. A escolha da empresa e dos fornecedores teve caráter não-probabilístico. Estes foram escolhidos por meio de uma amostragem por conveniência, onde os seguintes fatores tiveram grande influência: proximidade do local de estudo, recursos financeiros escassos e o tempo disponível para o estudo.

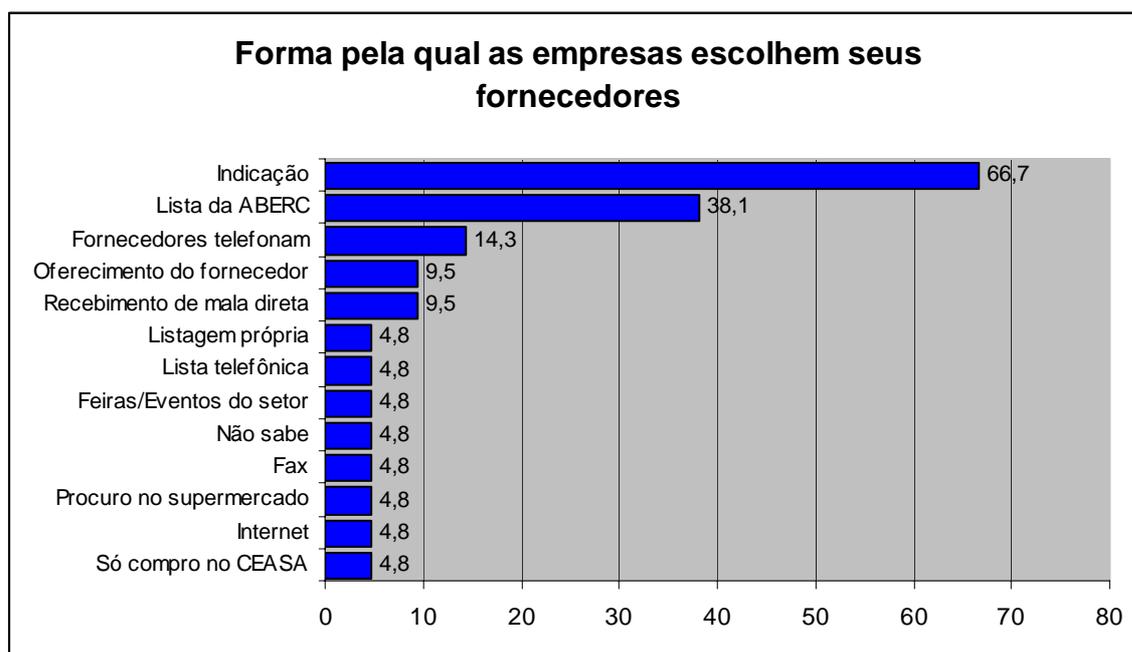
A empresa de refeição coletiva opera em todo o Estado de São Paulo e tem uma filial na cidade de Ribeirão Preto. Um dos fornecedores de hortaliças entrevistado é produtor rural e o outro é um intermediário, os dois fornecedores atuam na região de Ribeirão Preto. As entrevistas foram feitas seguindo um roteiro semi-estruturado com ênfase no relacionamento entre empresa e fornecedor.

## **Apresentação e Discussão dos Resultados**

### **4.1 Panorama do relacionamento entre empresas de refeições coletivas e seus fornecedores**

Normalmente as empresas de refeições coletivas escolhem os seus fornecedores através de indicações ou pelo catálogo da ABERC, porém, também pode ocorrer do fornecedor procurar a empresa e oferecer os seus serviços. Analisando o gráfico 1, pode-se observar que a indicação do fornecedor é o meio mais utilizado, seguido pelo catálogo da ABERC.

Gráfico 1 – Forma pela qual a empresa de refeição coletiva escolhe o seu fornecedor.



Fonte: Revista Frutifatos (2002).

A indicação dos fornecedores na empresa pode ocorrer pela indicação de funcionários de outras empresas, funcionários da própria empresa que já trabalharam em outros locais ou por outros fornecedores. Em relação ao perfil dos fornecedores que as empresas trabalham, dados da Revista Frutifatos (2002), mostram que as empresas utilizam na maioria das vezes como seus fornecedores os distribuidores (76,2%), seguidos dos atacadistas do Ceasa (28,6%), empresas de pré-processados (23,8%), produtores rurais (19%) e supermercados (19%).

O cadastramento de um fornecedor por uma empresa de refeição coletiva pode ser feito de diversas maneiras, dependendo do porte da empresa. Existem empresas que fazem visitas aos produtores rurais ou aos distribuidores e atacadistas para verificarem as condições de produção ou armazenagem dos produtos, respectivamente, também fazem exigências quanto às especificações do produto, necessidade de embalagem, tipo de caminhão utilizado na entrega, periodicidade de entrega. Além disso, algumas empresas continuam a vistoriar o fornecedor sem aviso prévio, para garantir a manutenção das condições combinadas no cadastramento. Um fator que pode influenciar no cadastramento de fornecedores pelas grandes empresas é a capacidade de entrega do produto pelo fornecedor. Isso deve-se ao fato de que grandes empresas de refeições coletivas necessitam de um volume diário de hortaliças e frutas muito grande, sendo que o fornecedor deve ser capaz de entregar a quantidade pedida na data e horário estipulados.

O cadastramento do fornecedor não garante necessariamente que este irá fornecer para a empresa periodicamente. Muitas empresas fazem o cadastramento dos fornecedores e o utiliza como banco de dados para fazer cotação de preços. Assim, os fornecedores que oferecerem condições vantajosas para a empresa irão entregar determinados produtos, em determinados períodos. Com isso, na maioria das vezes, as empresas de refeições coletivas não têm contrato de longo prazo com os seus fornecedores. Os pedidos são feitos conforme as necessidades das empresas e os preços oferecidos pelos fornecedores. O fornecedor que estiver

cadastrado deve cumprir os critérios pré-estabelecidos e com isto estará apto a fornecer para determinada empresa. Os critérios mais observados na hora da compra das hortaliças pela empresa de refeição coletiva são a qualidade das hortaliças e o preço. A tabela 1 mostra os critérios mais importantes e quais têm média ou pouca importância na decisão de compra.

Tabela 1 - Critérios utilizados na decisão de compra pelas empresas de refeições coletivas.

O que é mais importante na decisão de compra para sua empresa?	Total %
Aparência dos produtos/boa apresentação/boa aparência/qualidade/ sem mancha/não batida/firmes/frescas	81,0
Preços bons/competitivos	66,7
Frutas com sabor/sabor característico/gosto natural	38,1
Todas devem ser do mesmo tamanho	14,3
Frutas da época	4,8
Macia	4,8
Tem que olhar o cardápio do dia	4,8
De acordo com o contrato	4,8
O Ceasa manda uma lista de preços e faço o pedido	4,8
Parceria com o fornecedor	4,8

Fonte:Revista Frutifatos (2002).

A aparência e a qualidade dos produtos são importantes para um bom resultado na apresentação final da refeição. Como muitos dos alimentos são apresentados crus ou na sua forma original na refeição servida aos comensais e o aspecto visual é um dos fatores que mais chamam atenção destes, a compra de produtos com boa qualidade e aparência se torna necessário. Por outro lado, preços competitivos também são importantes na decisão de compra da empresa. Pelo fato das empresas trabalharem com contratos de preços pré-definidos na prestação de serviço, o preço dos produtos e da refeição final torna-se importante para cumprir este contrato. Deste preço depende, em grande parte, a manutenção da margem de lucro da empresa de refeição coletiva.

A qualidade dos produtos é um dos aspectos mais valorizados e exigidos pelas empresas de refeições coletivas. Entende-se como qualidade um produto fresco, com boa aparência, sem manchas e defeitos, no ponto de maturidade para consumo. O sabor dos produtos e o tamanho também são pontos importantes. O tamanho é importante tanto na produção das refeições (utilização de máquinas para descascar legumes ou frutas) como para o consumo na refeição. A qualidade que a empresa espera do seu fornecedor é definida no cadastramento e nas negociações. Quando o produto é entregue fora do padrão especificado, a empresa na maioria das vezes pede a troca do produto e no caso do produto estar abaixo do peso ou volume, a empresa pede compensação no próximo pedido para o fornecedor. Em casos extremos, quando o fornecedor não cumpre o pedido dentro do estabelecido por diversas vezes, a empresa pode deixar de negociar com esse fornecedor. Os principais problemas relacionados com a qualidade dos produtos são a presença de manchas e defeitos e produtos “passados” (fora do ponto de maturidade para o consumo). A tabela 2 mostra os principais problemas relacionados à qualidade de frutas e hortaliças adquiridos pelas empresas de refeições coletivas.

Tabela 2 – Principais problemas relacionados a qualidade das frutas e hortaliças.

Principais problemas com a qualidade das frutas e hortaliças	Total %
Produtos passados	95,2
Produtos com manchas ou batidas	90,5
Produtos com resíduos de defensivos agrícolas	76,2
Mistura de tamanhos	76,2
Embalagem que pode danificar o produto	9,5
Produtos não maduros	4,8

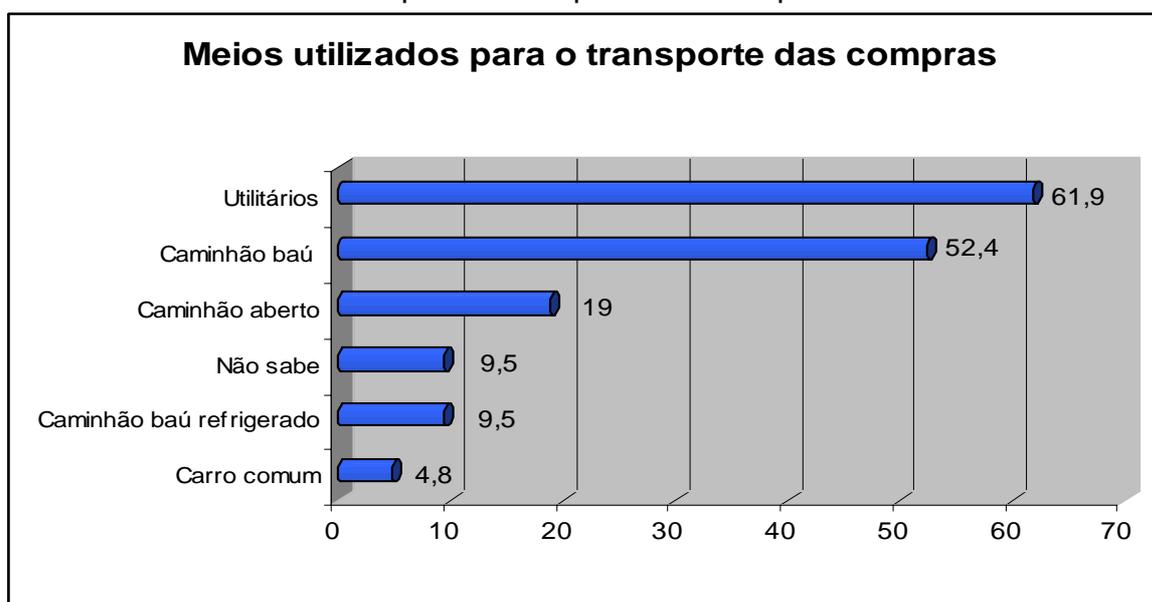
Fonte: Revista Frutifatos (2002).

O preço do produto é outro aspecto valorizado na hora de comprar o produto. Uma combinação de qualidade e preço é feita pelas empresas. Depois de satisfeito o padrão de qualidade exigido, o produto é escolhido pelo preço mais vantajoso.

Os pedidos de compras das empresas são feitos por fax, telefone ou contato pessoal. Quando o preço ou outra característica vai ser negociado o pedido é feito por telefone ou contato pessoal, porém quando só é feito o pedido, já havendo uma negociação anterior, o fax é utilizado.

Normalmente o transporte é pago pelo fornecedor. As empresas argumentam que teriam custos extras com a frota de veículos que fugiriam do seu foco de negócio. Dados da Revista Frutifatos (2002) mostram que 61,9% das empresas de refeições coletivas recebem o produto, 19% retiram o produto e 4,8% recebem e retiram o produto, dependendo da situação. As empresas fazem exigências quanto ao tipo de veículo que transporta os produtos. A maioria das empresas exige que o veículo seja fechado (caminhão baú), sem necessidade de ser refrigerado, mas algumas aceitam veículos abertos desde que os produtos estejam cobertos por uma lona. O tamanho do veículo também é importante no caso dos fornecedores de grandes empresas, onde as entregas possuem um grande volume. No gráfico 2 podem ser observados os meios de transporte utilizados para o transporte dos produtos.

Gráfico 2 – Meios utilizados para o transporte das compras.



Fonte: Revista Frutifatos (2002).

A embalagem utilizada para entrega do produto é um aspecto importante, pois a embalagem não serve só para o transporte, mas também para a proteção e para garantir um maior tempo de prateleira aos produtos. Os produtos que são entregues a granel, como alguns legumes e frutas, devem estar em caixas plásticas. Os produtos que vem em menor quantidade podem ser entregues em caixas de papelão. As caixas de madeira não são permitidas, pois além de estragar o produto também podem servir como fonte de contaminação. A maioria das grandes empresas não aceita que os produtos sejam entregues nessas caixas e se ocorrer, não aceitam a entrega do pedido. No caso de folhosas, o produto deve estar embalado em sacos plásticos ventilados, como os que são utilizados no varejo. Embalagens a vácuo ainda são pouco utilizadas devido ao preço e ao pouco conhecimento do fornecedor.

O horário de entrega é definido de comum acordo entre empresas e fornecedores. Entretanto, as empresas preferem receber os produtos logo pela manhã, para poderem melhor avaliar os produtos e se for necessário pedir a troca. O recebimento dos produtos pode ser diário (no caso de folhas que são altamente perecíveis) ou três vezes por semana (no caso de legumes e frutas), mas também depende da negociação com o fornecedor e do porte da empresa.

O prazo de pagamento do produto vai depender do que foi combinado com o fornecedor, sendo influenciado fortemente pelo porte da empresa e do fornecedor. O prazo de pagamento pode variar entre 15 dias e 40 dias. O pagamento pode ser feito por cheque, boleto bancário ou depósito em conta corrente.

### *Estudo de Caso*

#### Empresa de Refeição Coletiva

A empresa de refeição coletiva tem sede em uma cidade do estado de São Paulo e várias unidades espalhadas por todo estado. A unidade de Ribeirão Preto tem vários clientes e dependendo do cliente pode servir uma combinação de desjejum/almoço/jantar. Nesta empresa, o cadastramento e a negociação com os fornecedores são feitos pela matriz; as unidades recebem da matriz semanalmente um informativo dizendo quais produtos e de quais fornecedores elas podem comprar. Porém, a compra dos produtos é feita pela nutricionista/gerente de restaurante de cada unidade, baseado no cardápio da semana.

A empresa possui fornecedores só de folhosas e só de legumes e tubérculos. Os seus fornecedores são da região de Ribeirão Preto, o que a nutricionista considera uma vantagem, pois, a pequena distância facilita o cumprimento do prazo de entrega e de possíveis trocas/emergência, além dos produtos chegarem mais frescos. Além disso, a nutricionista ressalta que apesar do fornecedor de folhosas ser um produtor de pequeno porte, o produto chega mais fresco e com melhor aparência do que se fosse comprar de um intermediário ou atacadista.

Os atributos que são importantes na hora de escolher o fornecedor nesta empresa são a qualidade dos produtos (sem defeitos, frescos, no ponto de consumo), o preço, a regularidade de entrega do produto e variedade de produtos oferecidos. A empresa não possui contrato com os seus fornecedores. As exigências da empresa quanto á qualidade, prazo de entrega, transporte, embalagem entre outros itens são negociados durante o cadastramento do fornecedor. Para avaliar os fornecedores, a empresa faz uma visita no período de cadastramento e

posteriormente faz visitas periódicas sem aviso prévio para verificar se o fornecedor continua mantendo o padrão sanitário e de armazenagem dentro do estabelecido no cadastramento. A empresa não possui nem um tipo de parceria com os seus fornecedores e nem compartilha informação com estes.

Os pedidos de compras são feitos por fax (diariamente para hortaliças e três vezes por semana para legumes). Os responsáveis pelo transporte dos produtos são os fornecedores, sendo que a empresa exige que a entrega seja feita em caminhão fechado ou caminhão baú, porém ele não necessita ser refrigerado. Na entrega dos produtos, a empresa também avalia as condições do veículo e como os produtos foram acondicionados dentro do caminhão. Os produtos devem estar embalados, no caso das folhosas, em sacos plásticos semelhantes aos usados no varejo. A cebola é entregue embalada a vácuo e os outros legumes em caixas plásticas. Não é aceito a entrega de produtos em caixas de madeira.

As entregas são sempre feitas pela manhã, para dar tempo dos produtos serem limpos e preparados para as refeições. A quantidade que a empresa recebe varia ao longo da semana, as hortaliças são consumidas no mesmo dia e os legumes podem ficar armazenados por até 2 dias em câmaras frias. Em determinadas épocas do ano podem faltar alguns produtos. No verão, por exemplo, existe baixa oferta de folhosas. Neste caso, a empresa tenta adaptar o cardápio aos produtos que são encontrados no mercado.

A empresa entrevistada não compra produtos orgânicos e nem minimamente processados. A empresa não tem interesse em produtos orgânicos. Os produtos minimamente processados ainda são considerados muito caros. A empresa possui padrões próprios de qualidade para classificação e padronização dos produtos que recebe. As características ideais do produto são frescor, ausência de manchas e defeitos, produtos com o mesmo tamanho e maturidade no ponto de consumo, isso tudo com um preço “competitivo”.

As perdas ocorrem, na maioria das vezes, por causa de produtos muito maduros que não podem ser utilizados nas refeições. Neste caso, a empresa negocia com o fornecedor do produto uma compensação pela perda anterior, na entrega seguinte. Esta unidade da empresa de refeição coletiva entrevistada está satisfeita com o nível de serviço dos seus fornecedores.

## Fornecedores de Hortaliças

O fornecedor de folhosas é um produtor rural e fornece para a unidade da empresa de refeição coletiva pesquisada e para mais seis outras empresas de refeições coletivas, além de dois supermercados. Este produtor não trabalha com produtos orgânicos e nem com minimamente processados, por não haver, segundo ele, demanda para estes produtos.

O produto limpo e embalado é entregue em sacos plásticos com código de barras e o transporte é feito em caminhão baú, que são exigências da empresa de refeição coletiva. Dificilmente o fornecedor faz troca de produto, pois, durante a limpeza das folhosas retira folhas velhas e com defeitos, portanto, o rendimento do produto é alto.

O fornecedor foi procurado pela empresa de refeição coletiva para fazer o cadastramento, devido à indicação de uma nutricionista que trabalha na empresa de refeição coletiva. Ele acredita que continua fornecendo para esta empresa de refeição coletiva por entregar produtos com qualidade, no prazo estipulado e no

preço combinado. O pagamento do produto é feito em conta corrente e ocorre cerca de 30 a 40 dias depois da entrega do produto.

O fornecedor de legumes é um intermediário e fornece para a unidade da empresa de refeição coletiva pesquisada, para prefeitura e para quatro *fast-foods* na cidade de Ribeirão Preto. Ele trabalha com produtos *in natura* e com produtos minimamente processados, porém para a empresa de refeição coletiva só entrega produtos *in natura*.

O fornecedor busca os seus produtos no CEASA de Ribeirão Preto e em algumas hortas. A cebola é embalada a vácuo e os outros legumes são entregues em caixas plásticas, a entrega é feita pelo próprio fornecedor em caminhão baú. O fornecedor comentou que a empresa exige que a entrega seja feita em caminhão baú e o produto deve estar embalado e acondicionado em caixas plásticas para uma melhor conservação do produto.

Para esta empresa de refeição coletiva, o fornecedor entrega produtos pequenos e com tamanhos semelhantes. A empresa de refeição coletiva não costuma pedir a troca do produto. Quando ocorrem problemas com o produto entregue, o fornecedor os compensa na próxima entrega.

A iniciativa de fazer o cadastramento na empresa de refeição coletiva foi do próprio fornecedor, que entrou em contato com a empresa. O pagamento é feito por boleto bancário, após quinze dias da entrega do produto.

#### Análise do Relacionamento entre a empresa e os fornecedores

O relacionamento entre a empresa de refeição coletiva pesquisada e os seus fornecedores mostrou-se satisfatório. A empresa está satisfeita com a qualidade e o preço dos produtos que recebe. Além disso, não tem problemas de atraso na entrega, no acondicionamento do produto durante o transporte e em entrar em contato com os fornecedores, caso seja necessário.

Por outro lado, os fornecedores cumprem grande parte das exigências, não têm problemas no relacionamento com a empresa, mas acreditam que o preço recebido pelas hortaliças é baixo. Entretanto, preferem continuar fornecendo para esta empresa, pois, o pagamento é efetuado no prazo combinado e não costumam ter problemas de devolução de produtos.

Apesar do estudo de caso mostrar um bom relacionamento entre empresa e fornecedores, este caso pode não refletir a realidade do conjunto do setor. O fato da amostra pesquisada ter sido pequena não permite expandir os resultados desta pesquisa ao conjunto do setor. Além disso, o estudo utilizou como exemplo uma filial pequena de uma grande empresa, portanto, esta unidade é mais fácil de gerenciar do que outras que estão ligadas a matriz.

Em grandes empresas, que possuem muitos contratos e muitos fornecedores para gerenciar, a realidade pode ser diferente. O relacionamento entre estas empresas e seus fornecedores é mais complicado, envolvendo um volume grande de produtos que devem ter qualidade e preços competitivos e que, além disso, devem ser entregues no prazo pré-estabelecido.

#### Considerações Finais

O relacionamento entre empresas de refeições coletivas e seus fornecedores de hortaliças é visto como conflituoso, muitas vezes ineficiente, gerando perdas para todos na cadeia produtiva. Analisando os dados da Revista

Frutifatos (2002), percebe-se que as empresas não estão satisfeitas com os serviços prestados pelos seus fornecedores, principalmente quando se leva em consideração o preço e a qualidade dos produtos.

Um abastecimento mais eficiente para as empresas poderia ocorrer através da parceria entre empresas de refeições coletivas e fornecedores. Porém, essa parceria incluiria trocas de informações mútuas, mudança na cultura organizacional das empresas envolvidas e possíveis investimentos financeiros.

Desta forma, a coordenação da cadeia seria mais eficiente e proporcionaria menores custos para empresas e fornecedores. Isso aumentaria a possibilidade de os produtos serem entregues conforme o pedido, evitando gastos extras com trocas de produtos e atraso na produção das refeições. Estas providências tenderiam a aumentar a qualidade dos produtos e com isso as empresas teriam um maior rendimento dos produtos, Além da diminuição dos custos e de maior rapidez na entrega dos produtos, poderia ocorrer a adição de valor ao consumidor final, que teria uma refeição com mais qualidade e variedade de produtos.

Apesar das vantagens e benefícios da cooperação entre empresas e fornecedores através de parcerias, na prática existem pouquíssimas empresas interessadas na parceria com os seus fornecedores. Durante a pesquisa realizada pela Revista Frutifatos (2002), 85,7% das empresas entrevistadas nunca haviam pensado em fazer parcerias com os seus fornecedores. Talvez o receio de fazer parcerias esteja ligado ao risco do compartilhamento de informações críticas por parte das empresas de refeições coletivas ou a falta de interesse em investir em um possível parceiro.

O estudo de caso realizado mostrou que a empresa tem o perfil parecido com o perfil do setor apresentado pela Revista Frutifatos com relação à escolha de fornecedores, qualidade dos produtos e preço dos produtos. Além disso, mostra que a empresa não tem interesse em fazer parcerias.

Merece destaque o fato de a empresa pesquisada admitir que está satisfeita com seus fornecedores, embora não se sinta motivada a fazer parcerias. Porém, vale lembrar que este estudo de caso parece não refletir a realidade deste mercado, já que pesquisas com amostras mais representativas apontam que a maioria das empresas de refeições coletivas não está satisfeita com os serviços de seus fornecedores. Esta situação aponta a necessidade de outras pesquisas, mais aprofundadas e conduzidas por instituições isentas, sobre o assunto

## **Bibliografia**

ABIA. **O Mercado de Food Service no Brasil**. São Paulo, 2002.

BAILY, P.; FARMER, D.; JESSOP, D.; JONES, D. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

FARINA, E.M.C. e MACHADO, E.L. **Government regulation and business strategies in Brazilian fresh fruit and vegetables market**. Workshop Brasileiro De Gestão De Sistemas Agroalimentares (2.: 1999: Ribeirão Preto). In: **Anais**. Ribeirão Preto: FEARP-USP, 1999.

GORENSTEIN, O. e GUTIERREZ, A.S.D. **Esforço de modernização do mercado de frutas e hortaliças frescas no Estado de São Paulo**. Informações Econômicas, SP, v.30, n.4, abr. 2000.

WILSON, N. **The supply chains of perishable products in northern Europe**. British Food Journal, 98/6, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Revista Frutifatos – Informação para a fruticultura irrigada. Ministério da Integração Nacional. Departamento de Desenvolvimento Hidroagrícola. Edição 3. Dezembro 2002. Brasília.