

ARRANJOS ORGANIZACIONAIS DE FORNECEDORES DE HORTALIÇAS: CASO DE UMA GRANDE REDE VAREJISTA

Eline Keiko Tsutiya Tanaca (UFSCar)

elinekeiko@hotmail.com

renato manzini bonfim (UFSCar)

rmbonfim@yahoo.com.br

Hildo Meirelles de Souza Filho (UFSCar)

hildo@power.ufscar.br



As novas exigências do mercado em relação aos produtos alimentícios, os novos hábitos alimentares e o problema de perecibilidade e qualidade direcionam o setor a se adaptar para melhor atender a estes requisitos. Neste contexto, as hortaliças estão apresentando crescimento na produção e consumo, o que resulta na necessidade de um melhor arranjo organizacional entre os fornecedores e o varejo. As empresas varejistas líderes vêm desenvolvendo a categoria de Hortifruti (denominada FLV - Frutas, Legumes e Verduras) como estratégia de diferenciação e geração de fluxo de clientes. Para isso, passaram a reduzir intermediários e adotar uma relação direta com os produtores rurais, de quem tem exigido ganhos de escala, regularidade de oferta e de qualidade, além de preços competitivos. Esse conjunto de mudanças também tem sido apontado como um fator de exclusão de pequenos produtores rurais desses canais de comercialização. Estes agentes têm passado por profundas transformações, tanto internas, visando melhorias operacionais, quanto externas, como a formação de redes entre fornecedores. Essas redes têm se estruturado como resposta à necessidade de adaptação em face das exigências de melhoria de desempenho em indicadores como qualidade, escala de fornecimento, mix de produtos, eficiência logística e gerencial. Este trabalho tem como objetivo o entendimento da dinâmica dos arranjos dos fornecedores de primeiro e segundo grau de uma grande rede varejista, a partir das mudanças das empresas varejistas no gerenciamento da cadeia de suprimentos. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso com uma rede varejista nacional de grande porte.

Palavras-chaves: Arranjo organizacional, fornecedores, cadeia de suprimentos, varejo, hortaliças

1. Introdução

As grandes empresas varejistas estão investindo na categoria de FLV (Frutas, Legumes e Verduras) como estratégia de diferenciação e geração de fluxo de clientes. Para isso, passaram a reduzir intermediários e adotar uma relação direta com os produtores rurais, de quem têm exigido ganhos de escala, regularidade de oferta e de qualidade, além de preços competitivos. Esse conjunto de mudanças pode ser apontado como um fator de exclusão de pequenos produtores rurais desses canais de comercialização. Formas organizacionais híbridas - intermediárias entre o mercado spot e a verticalização - têm sido adotadas entre varejo e produtores com objetivo de coordenar as transações e melhorar a comunicação. O estudo focará nas hortícolas de folhas, que tem em sua grande maioria pequenos produtores, que são mais propensos ao processo de exclusão.

As formas organizacionais híbridas surgem num contexto que pode ao invés de ser um fator de exclusão dos produtores, ser uma forma alternativa de inclusão de produtores que não conseguem entrar no mercado por motivos de não conseguir atingir as exigências dos varejistas, como regularidade no abastecimento, volume por transação, etc.

Este trabalho tem como objetivo o entendimento da dinâmica dos arranjos dos fornecedores de primeiro e segundo grau de uma grande rede varejista, a partir das mudanças das empresas varejistas no gerenciamento da cadeia de suprimentos. Como objetivos específicos buscou-se entender as mudanças do gerenciamento da cadeia de suprimentos da rede varejista, as formas de como os fornecedores têm se organizado para atender aos requisitos impostos pelo varejo (qualidade, escala, *mix*) e as governanças utilizadas nas transações entre o varejo e seus fornecedores e entre os fornecedores.

Como referencial teórico o *Supply Chain Management*, a Nova Economia Institucional, a Economia dos Custos de Transação dão suporte ao estudo. O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso. Para obtenção dos dados primários, foram aplicados questionários semi-estruturados nas entrevistas com os fornecedores e intermediários.

O estudo contribui com informações importantes para a compreensão das mudanças na organização entre produtores e sobre a dinâmica de suas relações, a partir do aumento da importância de grandes varejistas na distribuição de FLV. Será possível afirmar se a reorganização entre os fornecedores tem possibilitando o acesso de pequenos produtores, notadamente aqueles que possuem menor escala de produção, aos competitivos canais varejistas de distribuição.

2. Estrutura Analítica

2.1 *Supply Chain Management*

O SCM baseia-se na suposição de que a eficiência ao longo do canal de distribuição pode ser melhorada por meio do compartilhamento de informação e do planejamento conjunto entre os diversos agentes envolvidos nos processos de suprimentos e distribuição. A proposta por trás do SCM é levar a gestão além do espaço interno da firma, numa visão integrada e global do processo, além do alcance dos sistemas logísticos convencionais. Essa abrangência é necessária, pois ganhos inerentes à firma não significam necessariamente sobrevivência e desenvolvimento para a cadeia toda (HANDFIELD e NICHOLS, 1999).

Em uma cadeia de suprimentos, a empresa mais a jusante é a primeira a receber o impacto de uma variação de demanda, que se propaga a montante de forma muitas vezes ineficiente. Esse impacto tende a ampliar seus efeitos na medida em que essa ineficiência gera atrasos na resposta àquela demanda. Além disso, é de se esperar que haja grandes diferenças estruturais e culturais entre os agentes de uma mesma cadeia de suprimentos, e essas diferenças precisam

ser gerenciadas para não comprometerem o seu potencial competitivo. Para Azevedo (2007), essas dificuldades elevam-se consideravelmente em se tratando da cadeia de produtos agroindustriais, onde sazonalidade e perecibilidade tornam a comercialização muito mais complicada diante de outras linhas de produtos, como a de não-alimentos.

Pigatto (2006) identificou as variáveis mais importantes para um relacionamento colaborativo entre as redes varejistas e seus fornecedores. Para as redes varejistas a confiança, o comprometimento, a cooperação e a satisfação eram mais importantes que as variáveis adaptação, poder, dependência e conflito. Para os fornecedores as variáveis mais importantes foram similares às das redes varejistas, confiança, comprometimento, comunicação e cooperação foram mais importantes que as variáveis adaptação, poder, dependência e conflito.

2.2 Nova Economia Institucional

O objetivo fundamental da nova economia institucional, também denominada de Economia dos Custos de Transação (ECT) é o de estudar o custo das transações como o indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança), dentro de um arcabouço analítico institucional. Assim a unidade de análise fundamental passa a ser a transação, operação onde são negociados direitos de propriedade, e o objetivo descrito acima pode ser revisto como analisar sistematicamente as relações entre a estrutura dos direitos de propriedade e instituições (ZYLBERZSTAJN, 1995).

Para Milgrom e Roberts (1992) citados por Saes (2009), os custos de transação são custos de trocar, capturar e proteger direitos de propriedade e se devem aos seguintes fatores: (a) elaboração e negociação dos contratos; (b) mensuração e fiscalização de direitos de propriedade; (c) monitoramento do desempenho; (d) organização de atividade; (e) adaptação às mudanças no sistema econômico; (f) monitoramento das transações; e (g) monitoramento do desempenho dos agentes envolvidos.

Farina, Azevedo e Saes (1997) completam que a estrutura de governança tem como função principal a redução dos custos de transação. Elementos organizacionais que possibilitam uma redução nos custos contratuais, de fiscalização de direitos de propriedade, de monitoramento do desempenho, de organização das atividades ou de adaptação são respostas eficientes dos agentes ao problema de se transacionar.

2.3 Economia dos Custos de Transação

Na busca pelo entendimento de como ocorre a definição do arranjo organizacional deve-se atentar para os pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e do oportunismo. O ponto de partida para a existência de custos de transação é o reconhecimento de que os agentes econômicos são racionais – porém limitadamente e oportunistas (AZEVEDO, 1996).

Williamson (1985) citado por Farina, Azevedo e Saes (1997), defende que o conceito de racionalidade limitada, constitui, juntamente com o pressuposto de oportunismo, o alicerce que sustenta a ECT. Esse conceito assume que os indivíduos agem racionalmente, mas de modo limitado. Esse pressuposto implica que o agente se empenhará em obter aquilo que considera melhor para si. No entanto, a obtenção de informações necessárias às decisões que levam a esse objetivo, assim como a capacidade de processamento de contratos complexos que dêem conta de todas as contingências, são limitadas ou, na melhor das hipóteses, custosas.

Como os agentes não conseguem prever todas as contingências futuras relativas a uma transação, dados os limites de sua capacidade racional, os contratos são necessariamente incompletos. Por outro lado, dado que, mesmo que limitadamente, os indivíduos são racionais, eles são cientes da necessidade de adaptações e negociações contratuais *ex-post*. Como consequência, indivíduos

agem com o objetivo de contornar lacunas características de todo contrato. Para isso, eles incluem salvaguardas contratuais para melhor lidar com o problema inerente de incompletude dos contratos (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997). Uma definição simples de contrato é a de Mainville e Reardon (2007), que é a especificação de preços, serviços e outros termos da transação entre todos os compradores e vendedores.

Uma vez que contratos são incompletos, as partes podem se aproveitar de lacunas contratuais em benefício próprio, impondo custos às suas contrapartes. Por esse motivo, surgem os custos de transação, sendo o papel das estruturas de governança regular o comportamento das partes, de modo a atenuar tais custos (FAULIN e AZEVEDO, 2003).

A partir da visão da firma como um “nexo de contratos” abriu-se a possibilidade do estudo das organizações como “arranjos institucionais” que regem as transações, seja por meio de contratos formais ou de acordos informais, os primeiros amparados pela lei, o segundo amparado por salvaguardas reputacionais e outros mecanismos sociais (ZYLBERSZTAJN, 2005). Além disso, uma transação tem maior probabilidade de se alinhar com o arranjo contratual direto (mais coordenado) quanto maior o grau de ativos específicos envolvidos no produto, quanto menor a distância entre o produtor e o processador e quanto maior a frequência de transações entre as partes envolvidas, corroborando a teoria de ECT (MONDELLI e ZYLBERSZTAJN, 2008).

A importância do oportunismo nesse contexto para Farina, Azevedo e Saes (1997) está na possibilidade de surgimento de problemas de adaptação decorrentes da incompletude dos contratos. A racionalidade limitada implica contratos incompletos e, conseqüentemente, renegociações futuras. O oportunismo implica que as partes podem se aproveitar de uma renegociação, agindo aeticamente e, por conseqüência, impondo perdas à(s) sua(s) contraparte(s) na transação. Como os agentes são racionais, mesmo que limitadamente, eles agem no presente concebendo instituições que amenizarão os problemas de adaptação contratuais no futuro. Para Williamson (1985) citado pelos autores, a estrutura de governança é modelada para impedir a conduta oportunista por alguma das partes envolvidas nessa transação específica.

A caracterização da eficiência de um determinado sistema produtivo não depende apenas da identificação de quão bem cada um de seus segmentos equaciona seus problemas de produção. Quanto mais apropriada for a coordenação entre os componentes do sistema, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação às modificações de ambiente e menos custosos serão os conflitos inerentes às relações entre cliente e fornecedor (AZEVEDO, 2000). A ECT sugere que a coordenação do sistema produtivo deva ser feita com os agentes buscando estruturas de governança eficientes, ou seja, aquelas que determinem menores custos de transação (FAULIN e AZEVEDO, 2003).

Azevedo (2000) afirma que a magnitude dos custos de transação é variável. Conforme forem as características de uma determinada transação, os custos podem ser maiores ou menores.

Williamson (1985) citado pelo autor identifica nas transações três dimensões principais, que, em conjunto, permitem inferir os custos de transação: a) frequência, b) incerteza e c) especificidade dos ativos.

2.3.1 Frequência

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

da troca (AZEVEDO, 2000).

A repetição de uma mesma espécie de transação é um dos elementos relevantes para a escolha do mecanismo de governança adequado a essa transação. A importância dessa dimensão manifesta-se em dois aspectos: a) a diluição dos custos de adoção de um mecanismo complexo por várias transações e b) a possibilidade de construção de reputação por parte dos agentes envolvidos na transação. Particularmente esse segundo aspecto encontra interfaces significativas com as demais dimensões das transações – especificidade de ativos e incerteza (AZEVEDO, 1996).

2.3.2 Incerteza

A incerteza tem como principal papel a ampliação das lacunas que um contrato não pode cobrir. Em um ambiente de incerteza, os agentes não conseguem prever os acontecimentos futuros e, assim, o espaço para renegociação é maior. Sendo maior esse espaço, maiores serão as possibilidades de perdas derivadas do comportamento oportunista das partes. Na agricultura, a incerteza se manifesta das mais variadas formas, como acidentes naturais ou intervenções não antecipadas nos mercados de alimentos (AZEVEDO, 2000).

A importância do atributo incerteza na ECT está presente na determinação das estruturas de governança que melhor se adaptem à variação dos eventos. É um atributo que mostra com clareza a incompletude contratual, estando diretamente associado ao pressuposto comportamental de racionalidade limitada (MACHADO, 2002).

2.3.3 Especificidade dos ativos

Para Azevedo (2000) a especificidade dos ativos envolvidos assume o papel de variável-chave. Ativos são específicos se o retorno associado a eles depende da continuidade de uma transação específica.

Williamson (1996) citado por Faulin e Azevedo (2003) identifica as seguintes especificidades de ativos:

1. Locacional: a localização próxima a unidades de uma mesma cadeia produtiva economiza os custos de transporte e armazenagem e significa retornos específicos a essas unidades produtivas;
2. Ativos físicos: referem-se a características físicas dos ativos que os tornem específicos a uma determinada transação, como é o caso de uma linha de produção cujo produto tenha características exclusivas para um determinado cliente;
3. Ativos humanos: o conhecimento ou experiência acumulada ao longo do tempo cujo retorno é maior em relação ao trabalho específico;
4. Ativos dedicados: investimentos que não são intrinsecamente específicos, mas que foram realizados com a expectativa de demanda de um agente em particular, sendo, portanto, a ele dedicados;
5. Marca: trata-se de um ativo intangível cujo retorno pode depender da continuidade de determinadas transações;
6. Temporal: em que o retorno de uma transação depende, sobretudo, do tempo em que ela se processa, sendo especialmente relevante no caso da negociação de produtos perecíveis, como é o caso das hortaliças.

A especificidade temporal é a mais relevante quando se trata da produção de hortaliças. Segundo Faulin e Azevedo (2003), as hortaliças entram em estado de decomposição muito rapidamente, exigindo que sejam comercializados em um período muito curto de tempo.

3. Metodologia

O caso analisado representa a relação de uma empresa varejista situada entre as cinco maiores no Brasil (ABRAS, 2008) e seus fornecedores de verduras. A empresa possui lojas distribuídas em diversos Estados da Federação, e fornecedores próximos geograficamente

dessas lojas. Em vista disto, foi feito um recorte abrangendo as lojas localizadas na cidade de São Paulo e os fornecedores responsáveis pelo seu abastecimento. Esta escolha decorreu da importância desta região como centro consumidor. As lojas ali localizadas respondem por mais de 50% do consumo total das frutas, legumes e verduras comercializadas pela empresa. Também, as estratégias adotadas para o abastecimento são também inicialmente desenvolvidas e implantadas nesta região, e seu impacto junto aos produtores rurais é um tomado como elemento chave na dinâmica que vem moldando as relações entre eles. Finalmente, a própria proximidade geográfica favoreceu esta escolha, pelo fato da Universidade onde esta pesquisa foi conduzida estar inserida na região de entorno, o que facilitou seu acesso tanto da empresa quanto dos produtores.

O método de pesquisa é o estudo de caso. Para obtenção dos dados primários, foram aplicados questionários semi-estruturados nas entrevistas com gerentes da empresa, fornecedores produtores e para aqueles que se encontravam no centro da rede de fornecimento, intermediando as relações entre seus parceiros e a empresa.

Para o estudo da relação entre o varejo e seus fornecedores imediatos (nível 1), foram utilizados questionários abordando os principais atributos dos agentes e das relações: frequência das transações, incertezas relacionadas e especificidade dos ativos, além dos contratos utilizados como mecanismo de coordenação. Já na relação entre fornecedores (nível 1 x nível 2), foi feito o mapeamento e análise das relações, tendo em vista o objetivo de compreender a dinâmica que está moldando os formatos dos arranjos entre eles.

4. Resultados

A partir das entrevistas com integrantes da cadeia de produção de FLV, pôde-se perceber que promover a categoria de FLV como geradora de fluxo, no entanto, não é uma tarefa fácil. Em primeiro lugar, a empresa varejista vem se deparando com novos padrões de concorrência, uma realidade para o setor a partir da abertura comercial e entrada de grupos varejistas de outros países. Em segundo lugar os consumidores se tornaram mais exigentes quanto à qualidade dos produtos e dos serviços, além de optarem pela conveniência de lojas próximas de suas residências. A própria experiência de ir às compras ganhou contornos de lazer e socialização. Finalmente, a empresa se abastece de produtores rurais que possuem características muito diferentes. A produção de FLV é muito heterogênea no Brasil, havendo uma grande pulverização na produção entre pequenos, médios e grandes produtores, os quais utilizam diferentes tecnologias produtivas e gerenciais.

No Brasil, segundo dados do Censo Agropecuário de 2006 realizado pelo IBGE, 68% das unidades agropecuárias envolvidas com horticultura – de um total de 200,4 mil unidades - possuem até 10 ha, e 87% até 50 ha. No Estado de São Paulo este percentual é ainda maior, das 21,9 mil unidades produtivas, 70% possuem até 10 ha, e 92% até 50 ha. Estes dados dão uma idéia da grande distribuição da produção entre pequenos e médios produtores, e do impacto que as estratégias de grandes empresas de varejo têm sobre sua atividade. E, do total de hortaliças produzidas no país, 20% são provenientes do Estado de São Paulo.

Numa categoria cuja sazonalidade e perecibilidade aparecem como fatores críticos, variáveis como escala de fornecimento, qualidade da matéria-prima, variedade e preço passaram a ser requisitos mínimos necessários para seus fornecedores. Nesse sentido, a empresa migrou da compra no atacado para a compra direta junto ao produtor rural, visando maior agilidade na troca de informações, maior controle sobre a etapa produtiva, e maior rapidez nas respostas ao mercado. A redução de intermediários permitiria também absorver as margens desses agentes e obter menores custos finais na aquisição dos produtos. Além disso, haveria uma redução de tempo e de processos desde a produção rural até o ponto de venda, mantendo características qualitativas por mais tempo.

Como parte do processo, houve uma ampliação do contato entre produtor rural e a empresa. Os departamentos de compras deixaram de apenas emitir pedidos e passaram a valorizar a troca de informações com os fornecedores, além de trazer para a relação áreas antes apenas de suporte, como qualidade e logística, visando orientar o produtor para melhorias também nesses componentes da produção. Os produtores rurais passaram a adotar o padrão privado de qualidade da empresa e especificações de embalagens para transporte. Sua capacitação foi feita mediante suporte técnico e auditorias, fornecidos pela empresa.

Segundo informações obtidas da empresa, a redução de fornecedores foi um processo gradativo iniciado a partir de mudanças no sistema de abastecimento. Com a centralização dos produtos, antes entregues diretamente pelos produtores nas lojas, foi possível um maior controle sobre a qualidade e a quantidade. No caso das hortaliças, em função da sua alta perecibilidade e fragilidade, a empresa manteve a entrada direta. Entretanto, para conseguir maior controle sobre o abastecimento, estabeleceu auditorias para verificação da qualidade no ponto de venda. As informações provenientes das lojas também se tornaram uma importante fonte de dados sobre os produtos.

A partir deste maior controle, teve início o processo de redução e seleção de fornecedores. Em São Paulo, dos 132 fornecedores que inicialmente abasteciam as lojas do Estado, permaneceram 53, uma redução de 60%. Alguns indicadores de desempenho adotados neste processo são descritos abaixo, e valem tanto para produtos entregues na central de distribuição – frutas e legumes -, quanto para os que são entregues diretamente nas lojas – verduras:

- Qualidade: foi estabelecida por meio de um padrão privado, comunicado aos agentes por meio de uma ficha técnica. Nesta ficha, foram estabelecidas variáveis objetivas e mensuráveis, como cor, grau de maturação, presença de pragas, calibre, peso, etc. A entrega recorrente de produtos fora do padrão acarreta pontuação negativa.
- Quantidade: relaciona-se com o pedido das lojas. Entregas menores acarretam ruptura nas gôndolas, redução nas vendas e insatisfação dos clientes. A escala mínima necessária para garantir as entregas foi um fator decisivo para seleção de fornecedores que permaneceriam na relação.
- Confiabilidade: este indicador também se relaciona com a disponibilidade dos produtos. Ele relaciona os pedidos feitos aos entregues. Caso o fornecedor não honre o compromisso e não abasteça as lojas, pode ocorrer ruptura, caso a empresa não consiga recorrer a outras fontes em tempo. O mercado spot é uma opção utilizada nestes casos.
- Custo: o cálculo do valor pago ao produtor baseia-se na relação entre o preço médio deste produto nas gôndolas da concorrência, da margem esperada e da estratégia para o produto. Embora seja o principal elemento negociado entre produtores e varejistas (Machado, 2002), a definição preço pago ao produtor é feita pelo varejista, com poucas margens para negociação. O custo é condição mínima para a permanência na relação.

Para os produtores, houve grande impacto a partir das mudanças na comercialização dos produtos, especialmente com o incremento da participação do varejo. Como dito anteriormente, atributos como escala, qualidade e variedade tornaram-se indispensáveis para permitir a continuidade do fornecimento. Em geral, inúmeros pequenos produtores que não conseguiram atender aos requisitos mínimos acabaram eliminados da relação. Como alternativa, passaram a entregar seus produtos a intermediários, ou ainda utilizarem-se de Centrais de Abastecimento, como o CEASA. Há, ainda, grupos de produtores que se

associaram sob diferentes arranjos, visando atingir escala e variedade que lhes permitisse o acesso à empresa, além de aumentar seu poder de barganha nas negociações.

A opção por estabelecer uma relação direta com produtores, além da seleção e qualificação destes produtores, levou a grandes mudanças no perfil da rede de abastecimento da empresa. Há produtores individuais, que atendem isoladamente a empresa. Neste caso, são produtores especializados e que possuem um *mix* restrito de produtos, mas em escala suficiente para atendê-la. Há também grupos de produtores que se uniram em arranjos informais, complementando sua produção com a dos parceiros. Neste caso, apresentavam uma variedade grande de produtos, e para que houvesse escala suficiente, foi necessário se associarem. Estes arranjos são coordenados por um fornecedor que trata diretamente com a empresa, e é responsável por repassar informações aos parceiros. Finalmente, foi encontrado um tipo de arranjo coordenado por um agente intermediário, não produtor, mas com a importante função de coordenar os demais para atender os requisitos impostos pelo mercado. A Figura 1 ilustra os diferentes formatos de produtores.



Fonte: elaborado pelos autores a partir das entrevistas (2009)

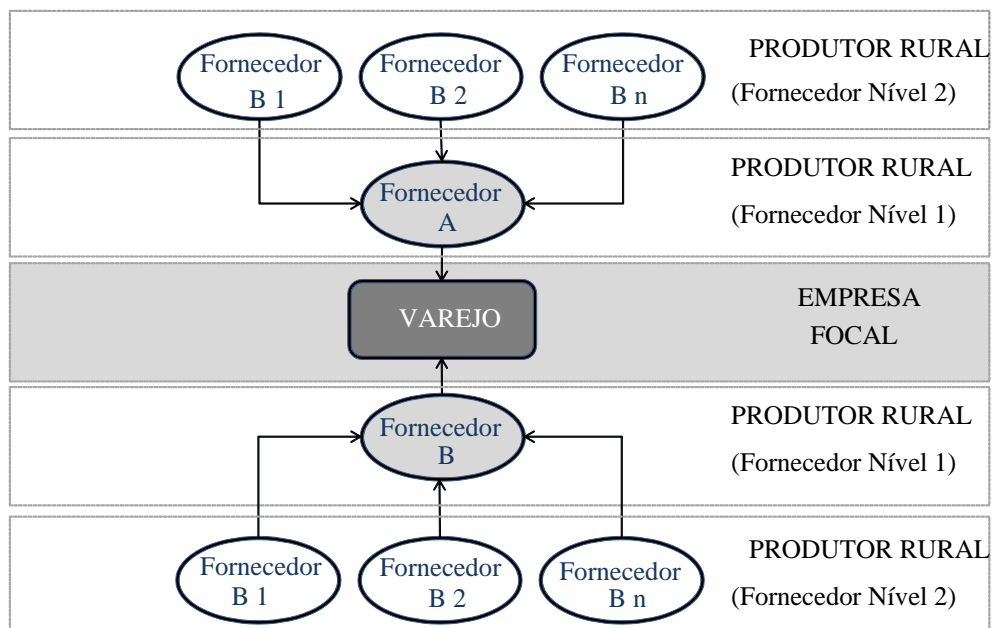
FIGURA 1: Diferentes tipos de produtores rurais que abastecem a empresa varejista

No início da seleção, produtores independentes, os quais recebem denominação de *produtores de origem* por parte da empresa, foram predominantes. A parte da análise dos indicadores de desempenho, ser produtor de origem passou a contar como incentivo para que a empresa o mantivesse na relação.

Os intermediários foram os principais impactados inicialmente pelos cortes, pela necessidade da empresa em se aproximar dos produtores de forma direta. No entanto, esta regra não foi aplicada em todas as transações. Em algumas regiões do país, como Nordeste, por exemplo, características culturais e da produção local tornaram necessário manter agentes intermediários para garantir o acesso aos produtores da região. Embora haja uma descentralização da equipe de compras, com pequenos núcleos localizados em diferentes Estados do país, as diretrizes são definidas pela gerência localizada em São Paulo. Dificilmente esta equipe consegue conhecer particularidades culturais e dos sistemas de produção nos diversos pólos produtivos dos quais a empresa se abastece, além de haver resistência, por parte de pequenos produtores, quanto a fornecer para o varejo. Com isso, manter agentes intermediários torna-se necessário para a penetração junto aos produtores rurais localizados próximos de grupos de lojas mais distantes dos grandes centros consumidores.

Finalmente, o terceiro grupo de fornecedores, formados por arranjos de produtores rurais coordenados por acordos informais, tem sido atualmente privilegiado por ações da empresa. Este grupo de arranjos está em destaque na figura 1. Os produtores independentes passaram a se deparar com dificuldades em abastecer as lojas na quantidade e variedade necessária. Ainda que tenham sido beneficiados pelo aumento na escala dos pedidos, a partir da redução do número de fornecedores concorrendo pelas mesmas lojas, os investimentos necessários na produção trouxeram duas questões importantes: primeiro, o capital para investir na produção e, segundo, o tempo para que os investimentos se revertissem em aumento da produção. Estas duas variáveis passaram a ser fatores críticos para os produtores rurais, determinando sua permanência na relação.

Como resultado desta dinâmica, muitos dos produtores remanescentes subcontrataram parceiros para complementarem sua produção, em volume (economias de escala) e variedade (economias de escopo), passando a assumir também uma posição de intermediário, coordenando a transação entre si e seus parceiros, e entre seu arranjo e a empresa focal, que coordena as atividades da cadeia de suprimentos. Assim, o novo perfil da rede passou a contar arranjos informais entre fornecedores coordenados por um agente principal, responsável por se relacionar diretamente com a empresa focal. A Figura 2 ilustra o formato da cadeia de abastecimento formada a partir destes arranjos entre produtores.



Fonte: elaborado pelos autores a partir das entrevistas (2009)

FIGURA 2: Níveis de fornecimento na cadeia de abastecimento do varejo

A complementaridade dos produtos e serviços oferecidos por eles é vista pela empresa varejista deste estudo como um caminho não só viável, mas necessário para garantir o sucesso do relacionamento. As dificuldades de produtores independentes em investir na produção para obter economias de escala e escopo, associadas aos maiores custos decorrentes da participação de intermediários não produtores na relação, em situações em que estes não agregam valor ao produto, torna os arranjos entre produtores vantajosos tanto para eles quanto para a empresa varejista.

A importância desses arranjos se deve ao fato de propiciarem a inclusão de pequenos produtores em cadeias de suprimentos mais exigentes quanto à qualidade, escala e escopo. A

Figura 3 detalha o número de produtores que atuam no abastecimento de verduras da empresa, e a participação de cada nível para o atendimento da escala. Estes produtores respondem pelo abastecimento de cerca de 250 lojas, ou seja, 90% das lojas que a empresa possui no Estado.

Pelos dados apresentando na Figura 3, percebe-se que após redução do número de fornecedores, decorrente da seleção e reestruturação da cadeia de abastecimento, iniciou-se um processo de expansão do número de agentes envolvidos na transação com a empresa varejista e de mudança em seu perfil. Embora o número de fornecedores Nível 1 seja relativamente pequeno para abastecer as 250 lojas do maior centro consumidor do país, os arranjos formados entre eles trouxeram para a relação mais 263 pequenos e médios produtores – os fornecedores Nível 2. Isoladamente, eles dificilmente conseguiriam atender aos requisitos impostos por este mercado.

Fornecedor Nível 1	Participação do Fornecedor Nível 1 no volume total de fornecimento do arranjo (%)	Número de Fornecedores Nível 2	Participação dos Fornecedores Nível 2 no volume total de fornecimento do arranjo (%)
A	90	50	10
B	75	18	25
C	70	15	30
D	70	13	30
E	70	13	30
F	70	16	30
G	70	16	30
H	60	19	40
I	60	18	40
J	50	30	50
K	45	8	55
L	40	22	60
M	30	25	70
13		263	

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados obtidos nas entrevistas (2009)

FIGURA 3: Número de fornecedores e participação do abastecimento de verduras por arranjo

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

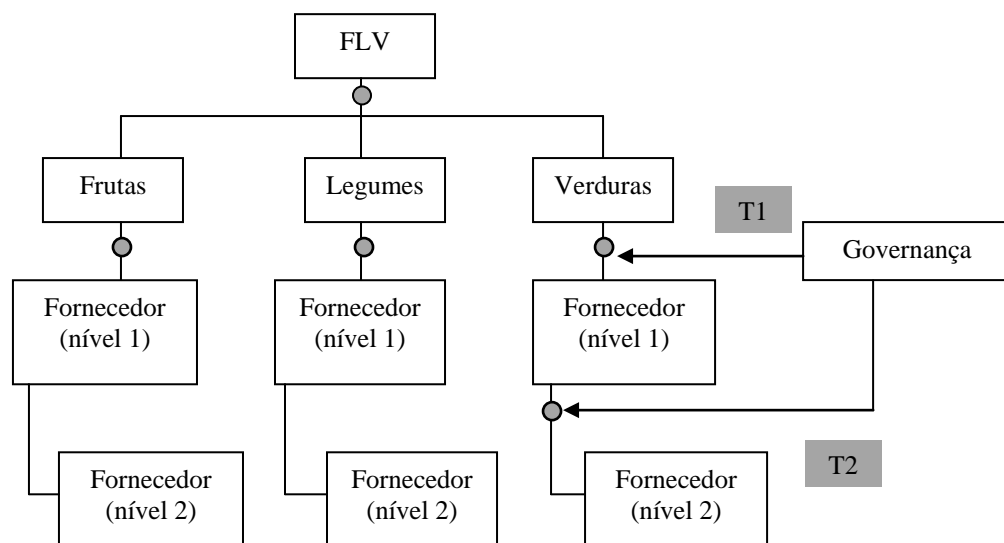
A proximidade geográfica também tem sido apontada como elemento de inclusão de pequenos produtores na cadeia. As dificuldades em se circular pelas grandes cidades, os custos logísticos associados ao transporte a grandes distâncias, além da natural perecibilidade das hortaliças tornou a localização geográfica um fator decisivo para o fornecedor em duas dimensões essenciais nas transações: frequência e especificidade de ativos. A proximidade do produtor para com as lojas tem forte influência sobre a frequência com que haverá negociações e entregas de produtos. Lojas distantes do local de produção tenderão a ser abastecidas com menor frequência, trazendo algumas desvantagens para os agentes: maiores custos com o transporte, maior tempo em que o produto fica exposto a temperaturas inadequadas que comprometem sua vida útil, aumento da ruptura no ponto de venda, além dos conflitos quanto à própria continuidade do abastecimento. Neste caso, é consenso entre os fornecedores que deve haver um pedido mínimo das lojas, tanto em quantidade quanto em diversidade, justificando a entrega.

Dessa forma, longe de tornar os produtores reféns da relação, o que se percebe é que sua participação na cadeia de abastecimento de grandes empresas de varejo, conhecidas por sua

exigência em produtos e serviços, tem aberto caminho para a entrada em novos mercados. O fato de determinados produtores ou arranjo entre produtores já atenderem grandes empresas aumenta sua confiança perante o mercado. Na medida em que a confiança aumenta e as transações se tornam recorrentes, sua reputação se consolida e acaba por facilitar seu acesso a novas cadeias de abastecimento.

Para os produtores Nível 1, entretanto, as exigências vão muito além de questões estritamente relacionadas à produção. Na posição de intermediários entre o comprador e os produtores Nível 2, são necessárias também competências no gerenciamento de cadeia de suprimentos, dada sua posição central no arranjo, e na solução de conflitos, tanto entre si como no relacionamento com a empresa focal. Embora a empresa forneça suporte técnico aos produtores, seu poder de atuação ainda se restringe aos situados no primeiro nível. Cabe a eles repassar informações importantes para os parceiros, coordenar questões relacionadas à escala e ao escopo, e fazer a distribuição da receita gerada com a venda de acordo com a participação de cada um, já que tanto a nota de pagamento como o contrato de fornecimento são estabelecidas apenas entre o comprador e o fornecedor Nível 1.

A análise dos relacionamentos entre os agentes é detalhada a partir da Figura 4, que ilustra a estrutura da cadeia de abastecimento a partir da reestruturação promovida pela empresa varejista. As transações entre a empresa e seus fornecedores diretos (Nível 1) foi tratada como T1 e analisada quanto às dimensões da frequência, incerteza e especificidade de ativos. A transação entre os fornecedores Nível 1 e 2 foram tratadas como T2. Neste caso, foi analisada a governança utilizada.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir do modelo proposto por Lambert (2004).

FIGURA 4: Estrutura da cadeia de suprimentos da empresa varejista do presente estudo de caso

A governança adotada pelo varejo deste estudo no gerenciamento da sua cadeia de suprimentos (T1) tem características das estruturas de governança híbridas e visa aumentar a coordenação das transações com seus fornecedores diretos. A relação é regulada mediante a utilização de um contrato formal entre as partes, desenhado pela parte contratante sem nenhuma participação do contratado. Este contrato é renovado a cada ano, mediante assinatura de ambas as partes, e sua principal função é dar caráter legal à transação. Apesar destas funções dos contratos, e embora a categoria de FLV tenha particularidades frente às outras categorias, como grande interferência do ambiente sobre as características do

produto e sobre sua disponibilidade, o contrato é padrão, sendo utilizado em todas as categorias, como mercearia e bazar. A diferença está no percentual de desconto financeiro. Consta no contrato uma cláusula autorizando um desconto financeiro em cada nota fiscal a ser paga ao fornecedor, podendo variar entre 7 e 22% do valor da nota, de acordo com o produto negociado. Também consta no documento o prazo para o pagamento das notas, em média de 43 dias para a categoria de FLV, também renegociado anualmente.

Já na relação entre fornecedores, identificada como T2, não foram encontrados contratos formais regulando as transações. A informalidade dos acordos indica a presença de elementos presentes nas relações sociais, como confiança e reputação. Estes elementos consolidam o comprometimento dos agentes quanto aos termos estabelecidos pelo agente intermediário, este sim comprometido com a empresa focal por meio do contrato formal.

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

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

5. Conclusões

A grande diferença entre os meios de produção dos produtores rurais altera significativamente as características dos produtos ofertados. Isso aumenta a incerteza quanto à aquisição de matéria prima com características que atendam às exigências do mercado, especialmente para empresas que demandam grandes quantidades, caso das empresas líderes, comprometendo suas estratégias.

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

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

Além disso, o processo de seleção imposto pela empresa incentivou a entrada de produtores de origem na transação, especialmente pequenos e médios.

Referências

- AZEVEDO, P. F.** *Integração Vertical e Barganha*. Tese (Doutorado) São Paulo: Departamento de Economia FEA/USP, 1996. 220 p.
- AZEVEDO, P. F.** *Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura*. Agricultura em São Paulo. São Paulo, v. 47, n. 1, 2000. 33-52 p.
- AZEVEDO, P. F.** *Comercialização de Produtos Agroindustriais*. In: Batalha et al. (org.) *Gestão Agroindustrial*. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007. p. 64-99.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. M. S.** *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Editora Singular, 1997.
- FAULIN, E.; AZEVEDO, P. F.** *Distribuição de hortaliças na agricultura familiar: uma análise das transações*. Informações Econômicas. V. 33, n. 11, nov. 2003. 24-37 p.
- HANDFIELD, R. B.; NICHOLS, E. L. JR.** *Introduction to supply chain management*. New Jersey : Prentice Hall, 1999.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA**. Disponível em:
<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pesquisas/ca/default.asp>. Acesso em: nov. 2009.
- LAMBERT, D. M.** *The eight essential supply chain management processes*. Supply Chain Management Review, v.8, n.6, p.18-26, 2004.
- MACHADO, E. L.** *O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de frutas, legumes e verduras frescos*. Tese (Doutorado) São Paulo – FEA/USP, 2002. 182 p
- MAINVILLE, Y. D.; REARDON, T.** *Supermarket market-channel participation and technology decisions of horticultural producers in Brazil*. Revista de Economia Rural, Rio de Janeiro, vol 45, n.3, 2007. 705-727 p.
- MONDELLI, M.; ZYLBERSZTAJN, D.** *Determinantes dos Arranjos Contratuais: O caso da transação produtor-processador de carne bovina no Uruguai*. Revista de Economia e Sociologia Rural. SOBER. V. 11, n. 3. 2008
- PIGATTO, G.** *Avaliação de relacionamentos no canal de distribuição de produtos de mercearia básica*. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção. São Carlos, 2006. 241 p.
- SAES, M. S. M.** *Estratégias de diferenciação e a apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala*. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009. 194 p.
- ZYLBERSZTAJN, D.** *Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições*. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, FEA. São Paulo, 1995. 220 p.
- _____. *Papel dos contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados*. Revista de Economia Rural, vol. 43, n.3, julho/set, 2005. 385-420 p.
- WILLIAMSON, O. E.** *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press, 1985. 449 p.