

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

Mário Wanderley Moreira Costa (FEI)

mario.wanderley@daimler.com

Roberta de Castro Souza (USP)

csouzaroberta@gmail.com



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

Palavras-chaves: transação, fornecedores, produtores, estrutura de governança

1. Introdução

No caso do setor de alimentos duas das grandes tendências são a questão da concentração do setor supermercadista e o aumento da preocupação com o consumo de alimentos mais saudáveis destacando-se as frutas e os vegetais frescos. Vários países vêm tomando medidas com o objetivo de disseminar a necessidade de alimentação mais saudável como é o caso da Inglaterra e do Chile, dentre outros (SOUZA; AMATO NETO, 2006 ; ASCAR, 2008).

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

Outra tendência importante é a questão da concentração do setor varejista nas vendas de alimentos. No caso de países como Inglaterra e França a participação dos supermercados na venda de alimentos é de 76% e 75%, respectivamente (DOLAN ; HUMPHREY, 2000 ; REARDON et al., 2003). Para alimentos frescos a tendência também é de concentração das vendas pelos supermercados, mas o processo vem acontecendo de maneira mais lenta, principalmente em países em desenvolvimento tais como Malásia, Tailândia, Coreia e Filipinas. Nesses países os supermercados detêm de 30% a 70% das vendas de alimentos em geral e de 15% a 20% das vendas de frutas e vegetais frescos (REARDON et al., 2003 ; HUMPHREY, 2007).

No caso do Brasil, na cidade de São Paulo, os supermercados detêm 75% das vendas de alimentos e apenas 25% das vendas de alimentos frescos (REARDON et al., 2003). Em um estudo realizado pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) em parceria com a ACNielsen (2008) os supermercados aumentaram em 6% as suas vendas em 2007, obtendo assim o melhor índice dos últimos anos e, dentre os setores de melhor desempenho, destaca-se o setor alimentício (HILÁRIO, 2008). No caso de países em desenvolvimento, como o Brasil, há autores apontam ausência na literatura de estudos que contemplem o relacionamento entre supermercados e fornecedores em países em desenvolvimento e como as exigências dos supermercados afetam os produtores desses países (MAINVILLE ; REARDON, 2007).

Dentro do contexto apresentado este artigo baseia-se na seguinte questão: Como são as transações dos varejistas com seus fornecedores de FLV? Para responder esta questão o objetivo deste artigo é identificar e caracterizar os diferentes formatos de varejo e suas transações com fornecedores de FLV sob a ótica da abordagem de economia dos custos de transação (WILLIAMSON, 1991; FARINA, FURQUIM, SAES, 1997; AZEVEDO, 2000).

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

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

2. Revisão Teórica

A economia dos custos de transação é uma das teorias dentro da chamada nova economia institucional (NEI). Custos de transação são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato (WILLIAMSON, 1991). A unidade básica de análise quando se trata de custos de transação é o contrato. Williamson (1985) identifica nas transações três dimensões principais, que, em conjunto, permitem inferir os custos de transação: frequência, incerteza, especificidade dos ativos.

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

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

A incerteza tem como principal papel a ampliação das lacunas que um contrato não pode cobrir. Em um ambiente de incerteza, os agentes não conseguem prever os acontecimentos futuros e, assim, o espaço para renegociação é maior. Sendo maior esse espaço, maiores serão as possibilidades de perdas derivadas do comportamento oportunista das partes. Na agricultura, a incerteza se manifesta das mais variadas formas, como acidentes naturais ou intervenções não antecipadas nos mercados de alimentos. Os ativos são específicos se o retorno associado a eles depende da continuidade de uma transação específica. Por exemplo, um produtor de hortaliças que abastece as franquias do McDonald's cultiva variedades e realiza tratamentos culturais e de pós-colheita cujo fim único é o atendimento dos requisitos estabelecidos por essa empresa. Seus ativos são, portanto, específicos a essa transação (AZEVEDO, 2000).

Ativos específicos são aqueles que não são reempregáveis a não ser com perdas de valor. Williamson (1991) distingue seis tipos de especificidade de ativos: (a) especificidade locacional - a localização próxima de firmas de uma mesma cadeia produtiva economiza os custos de transporte e armazenagem e significa retornos específicos a essas unidades produtivas; (b) especificidade de ativos físicos; (c) especificidade de ativos humanos, ou seja, toda a forma de capital humano específico a uma determinada firma; (d) ativos dedicados - relativos a um montante de investimento cujo retorno depende da transação com um agente particular e, portanto, relevante individualmente; (e) especificidade de marca, que se refere ao capital - nem físico nem humano - que se materializa na marca de uma empresa, sendo particularmente relevante no mundo das franquias; (f) especificidade temporal, em que o valor de uma transação depende, sobretudo do tempo em que ela se processa, sendo especialmente relevante no caso da negociação de produtos perecíveis. Um exemplo é o caso da produção de FLV que está sujeita a enormes riscos de preços e problemas devido à elevada especificidade temporal (AZEVEDO ; FAULIN, 2003).

Caso a especificidade dos ativos for nula, os custos de transação serão negligenciáveis, não havendo necessidade de controle sobre a transação. Nesse caso, a forma organizacional mais eficiente seria o mercado. Se, ao contrário, a especificidade de ativos for elevada, os custos associados ao rompimento contratual serão altos. Nesse caso, é interessante um maior

controle sobre as transações, mesmo que às custas de menor motivação. Opta-se, portanto, pela hierarquia (AZEVEDO, 2000).

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

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

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

Segundo Williamson (1985), as características dos atributos transacionais – frequência, incerteza e especificidade de ativos – irão determinar a estrutura de governança ideal para regular uma transação. As estruturas de governança estão agrupadas em três tipos representativos: integração vertical ou hierarquia, formas híbridas e mercado. No caso da integração vertical, corresponde à incorporação da transação para dentro dos domínios da firma (internalização).

As partes passam a ser reguladas pelas normas internas da firma, possibilitando maior controle sobre as etapas da transação, à custa de um menor incentivo. A integração vertical surge à medida que a especificidade de ativos aumenta. Uma transação com elevado grau de especificidade de ativos é caracterizada como idiossincrática e a governança hierárquica surge justamente em transações não padronizadas e altamente idiossincráticas, com ativo humano e físico altamente especializado (WILLIAMSON, 1985; MACHADO, 2002). Na forma híbrida há diversas formas contratuais que combinam características de controle e incentivo.

Segundo Machado (2002), dois novos arranjos híbridos têm surgido para governar as transações de FLV com varejistas e produtores. O primeiro arranjo refere-se a contratos informais de fornecimento, em que o compromisso principal entre os agentes é a confiança mútua, sem a necessidade para a transação da existência de qualquer tipo de documento formal. O autor alega que em tais contratos, a determinação do preço ocorre após a entrega do produto, sendo esse produto atrelado às condições vigentes ao momento da transação. A salvaguarda desses contratos é baseada na reputação e em redes de comunicação.

O segundo refere-se à parceria na produção, em que o varejista fornece ao produtor os insumos necessários à produção, com o objetivo de obter maior garantia de disponibilidade, qualidade e lucro no produto. Machado (2002) observa que, nesse tipo de transação, é necessário o controle da produção pelo varejista, incorrendo em custos adicionais e que também o efeito reputação e os sistemas de informação inibem o oportunismo em ambas as partes.

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

Azevedo e Faulin (2003) apontam em um estudo de caso sobre as transações na compra de insumos e a venda de produtos, por produtores familiares de hortaliças do município de São Carlos que, na maioria das vezes, essas transações são governadas por contratos não

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

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

Os mesmos autores concluíram que devido à falta desses padrões os custos de transação são justamente altos pelas seguintes razões: (a) a produção deve ser trazida para o centro de distribuição, às vezes, deteriorando o produto; (b) a exposição física do produto também contribui para a redução de seu tempo de duração; (c) depois da venda da produção, não raramente ela retorna à região da produção ou tem de ser transportada em pequenos maços para mercados a varejo. Essas três operações freqüentemente danificam a qualidade do produto, principalmente seu aspecto e características visuais.

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

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

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

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

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

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

3. Metodologia

Para este artigo foi escolhida abordagem qualitativa e o método estudo de casos múltiplos. Foram feitas entrevistas presenciais com três varejistas e fornecedores de FLV de cada um destes varejistas. Na tabela 1, pode ser visto de maneira detalhada os tipos de varejista escolhidos para a pesquisa, fonte de dados e principais elementos analisados.

Tabela 1 – Protocolo de pesquisa.

Contexto da pesquisa	Parte a ser estudada.	Meios de controle da pesquisa
Três varejistas da Grande São Paulo: um grande varejista, um pequeno e uma cooperativa de consumo; três fornecedores de cada varejista e um fornecedor da cooperativa. Fontes de informação: consulta a documentos da ABRAS, entrevistas presenciais com os agentes responsáveis pela compra de FLV de cada um dos supermercados citados, bem como com três fornecedores de FLV de cada varejista.	Unidade de análise: transações do varejo com fornecedores de FLV.	Variáveis de controle: dimensões da transação (a) especificidade de ativos; (b) frequência; (c) incerteza. (a) especificidade de ativos: relacionada ao grau de exigência dos varejistas em relação a seus fornecedores de FLV – solicitação de padrões de qualidade formais e informais (especificar), número de atividades de transformação do produto (lavar, selecionar, embalar). Do ponto de vista do varejo e dos produtores, a especificidade de ativos está relacionada ao nível de investimentos necessários para manter o relacionamento. (b) frequência: refere-se a quão recorrente são realizadas as transações entre os agentes. (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.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foram feitas entrevistas presenciais com varejistas de diferentes formatos e com seus fornecedores, que serão viabilizadas por meio de questionários semiestruturados. A análise foi feita com três varejistas, um de pequeno porte, uma cooperativa de consumo e com um grande varejista. Foram entrevistados três fornecedores de FLV do grande varejo e do pequeno varejo e apenas um fornecedor da cooperativa. No caso da cooperativa a sua seção de FLV é terceirizada e, por isso, foi entrevistada apenas a empresa responsável pela seção.

4. Análise dos Resultados

No caso do pequeno supermercado, o responsável pelas compras de FLV é o próprio dono. Já na cooperativa é utilizado em todas as lojas o sistema de “explosão”, em que tudo que foi vendido no dia é captado via sistema e comprado para o dia seguinte, trata-se de um sistema automático, onde toda a quantidade de FLV, que é vendida no dia é computada no caixa, e esse relatório de venda será a base da compra do dia seguinte. Para o grande varejista há um gerente de compras para cada segmento, um gerente de compras para frutas, um gerente para legumes e um gerente de compras responsável pelas verduras. Em se tratando de investimentos, foi observado que o PV não investe em seus fornecedores para que estes atendam aos padrões demandados, já a Coop investe diretamente no seu fornecedor, a empresa Benassi, para que atenda a seus padrões de qualidade. O GV investe indiretamente, com sugestões de boas práticas e de treinamento, mas sem ajuda financeira. No estudo foi observado que nenhum varejista concede financiamento a seus fornecedores para a produção de FLV.

Sob o aspecto dos fornecedores, foram entrevistados três produtores e quatro intermediários no total. O produtor que é o único fornecedor do pequeno varejo é um pequeno chacareiro, localizado a 10 km do supermercado, tempo esse percorrido em apenas 15 minutos. Os outros dois fornecedores do pequeno varejo são intermediários, ambos localizados no Ceasa em Santo André, a 22 km de distância e a 22 minutos do supermercado, que não produzem e realizam compras diretamente no produtor e no Ceagesp.

Os fornecedores do pequeno varejo têm uma grande experiência em FLV, mas não investem em infraestrutura e preferem receber o pagamento de seus clientes à vista. Já na cooperativa de consumo o fornecimento de FLV é terceirizado, feito por uma empresa contratada pela Coop chamada Benassi São Paulo Importação e Exportação Ltda. A Benassi administra toda a logística e todos os funcionários do setor de FLV, possui uma Central de Compras e um Centro de Distribuição, localizado no Ceagesp em São Paulo a aproximadamente 60 km, 1 hora da cooperativa de consumo, ficando com a responsabilidade de negociar com os produtores, de transportar e acomodar os produtos nas gôndolas e pelo preço final dos produtos, onde é acordada com a Coop a margem de lucro.

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

Partindo da premissa de que a análise das transações envolve os varejistas com seus fornecedores, foram levados em consideração os atributos dessas transações, tais como: especificidade dos ativos, frequência e incerteza, para então definir-se qual a estrutura de

governança que coordena as transações dos intermediários e produtores de frutas, legumes e verduras da Grande São Paulo.

4.1 Análise das dimensões da transação – PV e Fornecedores

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

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

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

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

O estudo mostrou que a frequência das transações entre pequeno varejo e fornecedores de FLV é alta. Em média, tais transações se repetem de duas a três vezes por semana, e ocorre diariamente no caso das verduras. Essa alta frequência e a proximidade do supermercado com seus fornecedores permitem que as partes adquiram conhecimento umas das outras, e que construam um ambiente de confiança em torno de um objeto comum, no caso a compra de hortaliças. E esse relacionamento reduz a necessidade da utilização de contratos formais. Sendo assim, e não há contrato nenhum, os pagamentos são realizados no ato da compra. Além disso, como a especificidade de ativos é baixa o varejista pode encontrar FLV dentro das condições em que precisa, muito facilmente, não se fazendo necessário estabelecer relações próximas com fornecedores.

Segundo a pesquisa, além da especificidade temporal, outro fator que implica nessa alta frequência é que o armazenamento de hortaliças não é barato, e a construção de estruturas tem alto custo e como são pequenos fornecedores faltam recursos para este tipo de investimento. O transporte de frutas e legumes é o próprio varejista quem realiza, exceto as verduras, que é realizado pelo produtor.

A incerteza no caso do pequeno varejo pode ser considerada média, isso devido ao fato de que a maior incerteza na qual o produtor está sujeito se refere ao risco de sofrer perdas na produção agrícola em decorrência da ação de fatores naturais. Mas na falta do produto, o varejista consegue outro fornecedor facilmente. A maior parte das hortaliças é cultivada a campo sem qualquer tipo de cobertura de proteção, expondo ainda mais os produtores ao risco de sofrer perdas de produção. Foi observado também que tanto os intermediários quanto o produtor têm acesso limitado às informações sobre o mercado, as quais estão em posse dos atacadistas e varejistas. Outra verificação foi a falta de planejamento para a comercialização e um baixo nível de conhecimento sobre gestão. Nesse contexto o preço consiste em outra incerteza para o produtor, pois é determinado pela demanda do mercado, ou seja, pelo comprador. Esses elementos, somados à inexistência de contratos formais, fazem com que a incerteza seja alta para os fornecedores.

A frequência, a incerteza, e a especificidade dos ativos representam as três principais dimensões para se caracterizar uma transação, o que permite o desenho de uma estrutura de governança. Nas transações do pequeno varejo foi observada a estrutura de governança de mercado. Explica-se isso pela baixa especificidade física do produto, ou seja, como existe grande oferta de hortaliças e esses produtos são vendidos em vários lugares; a frequência e a incerteza das transações foram consideradas médias e com uma alta especificidade temporal; percebeu-se que a estrutura de governança via mercado é aquela que regula tais transações no pequeno varejo.

4.2 Análise das dimensões da transação – Cooperativa de consumo e Fornecedores

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

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

Já sob o ponto de vista do fornecedor:

- a especificidade locacional é baixa, devido à localização do fornecedor Benassi ser bem próxima a loja;
- a especificidade de ativos físicos para o fornecedor é alta – a pesquisa mostrou que há investimento em um Centro de Distribuição, em transportes refrigerados e investimento na produção de hortaliças;
- a especificidade de ativos humanos mostrou-se média, porque o fornecedor se preocupa com o treinamento dos funcionários para o manuseio correto com hortaliças, por meio de cursos e palestras;

- a especificidade de ativos dedicados é alta – a Benassi atua com seus fornecedores, adiantando pagamentos para que estes façam investimentos na produção e, depois do produto entregue, os valores adiantados são abatidos do pagamento;
- a especificidade de marca não foi observada, portanto é baixa;
- a especificidade temporal é alta, relevante devido ao fato de as frutas, os legumes e as verduras serem perecíveis.

Quanto a frequências, as transações de FLV realizadas entre a Coop e a Benassi são diárias. A frequência é alta, tanto na Coop, quanto no fornecedor. O transporte é realizado pelo fornecedor, e para as frutas o transporte é refrigerado. A Coop também possui uma câmara fria, para estocagem das hortaliças ao lado das gôndolas. A incerteza no caso da Coop é baixa, como o fornecedor é preferencial e com um relacionamento por volta de 10 anos, há um relacionamento de longo prazo entre as partes. A Benassi se relaciona com cerca de 300 fornecedores e, em uma emergência, ainda conta com o fornecimento do Ceagesp, para garantir o abastecimento à Coop. A incerteza na Benassi, também é baixa, devido à grande quantidade de fornecedores com quem mantém relações próximas.

Pode-se afirmar que a estrutura de governança das transações da cooperativa com seu fornecedor de FLV são híbridas. As transações são estabelecidas por meio de contratos formais em que são detalhados os prazos, os abatimentos financeiros e a porcentagem de vendas. O fornecedor ocupa uma área específica na loja, fornecendo a mão de obra e toda a gestão de pessoal. A Coop praticamente terceiriza toda a parte de FLV.

4.3 Análise das dimensões da transação – GV e Fornecedores

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

- a especificidade locacional é alta – o GV fica distante de seus fornecedores, as frutas vêm do produtor de Belo Horizonte, a empresa Brasnica, para a filial em Osasco, a Morena Frutas Tropicais, que as envia para o CD da loja; os legumes vêm de Mogi Guaçu, SP, e as verduras de Mogi das Cruzes.
- a especificidade de ativos físicos para o GV é alta – a pesquisa mostrou que há investimento por parte do GV, em Centros de Desenvolvimento, não exclusivamente para FLV, mas com estrutura de câmaras frias para acondicionamento;
- a especificidade de ativos humanos mostrou-se alta – o GV treina seus funcionários, possui uma estrutura especializada para a compra e o manuseio de frutas, legumes e verduras;
- a pesquisa mostrou uma especificidade de ativos dedicados média para o GV – a preocupação maior em investimentos específicos para atender o cliente, em especial o grande varejista, foi observada nos fornecedores;
- a especificidade de marca observada foi alta, fortemente centrada no relacionamento do grande varejista com seus fornecedores de FLV. Inclusive todos os produtos de FLV são obrigatoriamente comercializados com a marca do varejista;
- a especificidade temporal é alta – todas FLV são entregues diariamente, inclusive segundo a pesquisa as verduras são entregues logo após a colheita diretamente nas lojas em 1 hora. O tempo de entrega é de 3 horas para os legumes e 5 horas para as frutas.

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

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

As transações ocorrem diariamente entre os fornecedores e o grande varejo. Portanto, observou-se uma alta frequência em ambos. O transporte de FLV é realizado pelos próprios fornecedores e não é refrigerado, apenas o fornecedor de legumes relatou que, nos dias quentes, é utilizado transporte refrigerado do campo para o CD do grande varejista.

Para diminuir a incerteza, o grande varejo tem preferência por se relacionar diretamente com produtores. Foi observado na pesquisa que o grande varejo mantém relacionamentos com fornecedores de FLV capacitados tecnicamente para manusear hortaliças e o tempo de relacionamento é, em média, de 7 anos. Além disso, pôde-se observar que, caso as exigências do grande varejo não sejam atendidas, o fornecedor é substituído rapidamente.

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

O estudo permitiu concluir que a relação entre o grande varejista com seus produtores de FLV caracteriza-se pela elevada especificidade dos ativos. Por meio da análise, ficou evidenciada a existência da especificidade dedicada na transação em questão, por parte dos fornecedores, quanto à exigência de rastreabilidade de todas as FLV, do grande varejista.

Em se tratando de ativos altamente específicos, os contratos tendem a evoluir para uma relação mais próxima, aumentando a sua complexibilidade. Com isso, a governança observada é a híbrida.

5. Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi identificar e caracterizar os diferentes formatos de varejo e suas transações com fornecedores de FLV sob a ótica da abordagem de economia dos custos de transação. Observou-se que os varejistas vêm influenciando seus fornecedores na busca de

melhor infra-estrutura de produção e para a obtenção de certificados de qualidade. Esse fato pode ser observado principalmente na relação entre grande varejo e fornecedores de FLV.

O estudo identificou que o pequeno varejista não possui uma estrutura de gestão, de logística e não conhece bem seus fornecedores em relação à procedência dos produtos. Foi verificado que, dos seis tipos de especificidade de ativos analisados, a maioria é baixa, somente a temporal foi considerada alta e relevante devido à alta perecibilidade das hortaliças e a falta de estrutura para esse controle. A estrutura de governança observada é a de mercado por não haver nenhum contrato entre as partes envolvidas.

Na análise da cooperativa de consumo – médio varejo – foi observada a existência de um amplo relacionamento entre a cooperativa e o fornecedor Irmãos Benassi, com alguns contratos por escrito, mas uma grande maioria desses acordos é verbal, isso, segundo relatos, devido ao longo tempo de relacionamento. Foi verificado que a empresa Benassi também tem uma parceria com seus produtores, no sentido de financiar a produção e abater, posteriormente, os valores em mercadorias. Dessa forma, observou-se uma governança híbrida. Nas transações realizadas entre produtores e o grande varejo observa-se que, se, por um lado, é garantida a compra de determinados produtos, por outro lado, são feitas exigências a respeito da origem desses produtos, denominada “rastreadabilidade”, em que por meio de uma etiqueta codificada, são informados onde foram produzidos, quais os insumos utilizados na produção, qual a data da colheita, quem embalou e o trajeto desde a colheita até o ponto de venda.

A pesquisa mostrou que o grande varejo influencia os intermediários e produtores na busca por novas tecnologias, treinamentos, investimentos em infraestrutura, como por exemplo, construção de packing-house, câmara fria, ou no aprimoramento das práticas e principalmente na busca de certificados de qualidade como: boas práticas agrícolas (BPA); análise dos perigos e pontos críticos de controle (APPCC); boas práticas de fabricação (BPF); e o manejo ecológico de pragas (MEP). Os produtos são retirados na gôndola dos supermercados e enviados para análises microbiológicas, e o produtor é quem arca com essa despesa.

Em termos de limitações, como o trabalho utiliza um método qualitativo não foi possível fazer uma generalização estatística dos resultados obtidos. Outra limitação a ser destacada é que, apesar de o questionário procurar cobrir todas as transações dos varejistas com seus fornecedores, muitas respostas são resumidas, por serem consideradas estratégicas pelos entrevistados.

Referências

- ASCAR, A. C. *Chile promove o consumo de FLV*. SuperHiper, São Paulo, ano 34, n. 385, p. 33, abr. 2008.
- AZEVEDO, P. F. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. *Revista Agricultura em São Paulo*, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.
- AZEVEDO, P. F.; FAULIN, E. J. *Subsistemas baseados em confiança: o caso da produção familiar de verduras*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42, 2003, Cuiabá. Anais...Cuiabá: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2003.
- FARIA, R. N. et al. *Custo de transação e exigências técnicas nas exportações de manga e mamão*. Informações Econômicas, São Paulo, v.38, n.5, maio 2008.
- FARINA, E. ; MACHADO, L. E. *Brazilian Fresh Fruit and Vegetable Chain Coordination*. In: Conference, 2000, Conference... Florence: IAMA, 2000.
- FARINA, E. ; FURQUIM, P. ; SAES, M. S. *Competitividade: mercado, Estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997.

- FAULIN, E. J. ; AZEVEDO, P. F.** *Distribuição de Hortaliças na Agricultura Familiar: uma análise das transações.* Informações Econômicas, São Paulo, v.33, n.11, nov. 2003.
- HILÁRIO, W.** *Setor recobra fôlego e cresce acima do PIB.* SuperHiper, São Paulo, ano 34, n. 385, p. 36-40, abr. 2008.
- HUMPHREY, J.** *The supermarket revolution in developing countries: tidal wave or tough competitive struggle?* Journal of Economic Geography, 7, 2007, p. 433-450.
- LOURENZANI, A. E. B. S ; SILVA, A. L.** *Um estudo da competitividade dos diferentes canais de distribuição de hortaliças.* Gestão & Produção, v. 11, n. 3, p. 385-398, set. – dez. 2004.
- MACHADO, E. L.** *O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de frutas, legumes e verduras frescos.* 2002. 182 f. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- MAINVILLE, D. Y. ; REARDON T.** *Supermarket market-channel participation and technology decisions of horticultural producers in Brazil.* RER, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 705-727, jul./set. 2007.
- MAINVILLE, D. Y. ; REARDON, T.; FARINA, E. M. M Q.** *Scale, scope and specialization effects on retailer' procurement strategies: evidence from the fresh produce markets of São Paulo.* RER, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 207-227, jan./mar. 2008.
- MALHOTRA, N.** *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.* 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- REARDON, T.** et al. *The rise of supermarkets in Africa, Asia, and Latin America.* American Journal Agricultural Economics, v. 85, n. 5, 2003.
- SOUZA, R. C.** *Uma investigação sobre o segmento produtor de manga e uva in natura em sua inserção na cadeia de valor global.* 2005. 197 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- SOUZA, R. C. ; AMATO NETO, J.** *Exportações Brasileiras de Frutas Certificadas: Oportunidades de Negócios para o Empresário Rural.* In: ZUIN, F. S.; QUEIROZ, T. R. (org.) Agronegócio: Gestão e Inovação. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 13, p. 396-428.
- SOUZA, R.C. ; SCUR, G.** *The procurement strategy of retailers with fresh fruit and vegetable producers in Brazil.* In: European Operations Management Conference - EUROMA, 2008, Groningen, Holanda.
- VIEIRA, J. G. V.** et al. *O grau de conhecimento do trabalhador rural sobre defensivos agrícolas na região do Alto Tietê – SP antes e após treinamentos direcionados.* In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIEDADE RURAL, 44, 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: SOBER, jul. 2006.
- VIEIRA, J. G. V.** *Avaliação do estado de colaboração logística entre indústria de bens de consumo e redes de varejo supermercadista.* 2006. 235 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- WILLIAMSON, O. E.** *Economic Institutions: spontaneous and intentional governance.* Journal of Law, Economics and Organization, v. 7, p. 159–187, 1991.
- WILLIAMSON, O. E.** *The economic institutions of capitalism.* New York, London: The Free Press, 1985.
- ZYLBERSZTAJN, D.** *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições.* 1995. 238 f. Tese (Livre Docência), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.