

ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DE HORTIFRÚTIS NO SETOR SUPERMERCADISTA: ESTUDO DE CASOS

UMBERTO ANTONIO SESSO FILHO

Engenheiro Agrônomo

Orientador: Prof. Dr. **PEDRO VALENTIM MARQUES**

Dissertação apresentada à Escola Superior de
Agricultura "Luiz de Queiroz", Universidade de
São Paulo, para obtenção do título de Mestre
em Ciências, Área de Concentração: Economia
Aplicada.

PIRACICABA

Estado de São Paulo - Brasil

Outubro - 1999

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
DIVISÃO DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO - Campus "Luiz de Queiroz"/USP

Sesso Filho, Umberto Antonio

Estratégias de comercialização de hortifrútiis no setor supermercadista: estudo de casos / Umberto Antonio Sesso Filho. - - Piracicaba, 1999.

80 p. : il.

Dissertação (mestrado) - - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, 1999.
Bibliografia.

1. Comercialização agrícola 2. Hortifrútiicola 3. Mercado varejista 4.
Supermercado I. Título

CDD 338.14

"Permitida a cópia total ou parcial deste documento, desde que citada a fonte - O Autor"

AGRADECIMENTOS

À minha família, pela paciência e apoio nos momentos difíceis;

Aos professores Carlos Bacha, Marcos Jank e Décio Zylbersztajn, pelas importantes contribuições ao trabalho apresentado;

Ao professor Pedro Valentim Marques, orientador e incentivador;

Às empresas participantes da pesquisa e seus funcionários: José Novel de Almeida (Batajão Supermercados), Clóvis Sardinha e Luiz Pinheiro (Sé Supermercados), Ademir e Marcos Graciani (Beira Rio Supermercados), por disponibilizar as informações necessárias para a elaboração da pesquisa;

Ao amigo Paulo Milkó, da Associação Brasileira de Supermercados, grande incentivador deste trabalho;

Ao senhor Gelsomino di Francesco, Superintendente da Associação Paulista de Supermercados, que ajudou a contactar as empresas;

À CAPES, CNPQ e FAPESP, pelo apoio financeiro,

Aos funcionários, amigos e professores do Departamento de Economia, Administração e Sociologia da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, pelo companheirismo e atenção.

SUMÁRIO

	Página
LISTA DE FIGURAS	v
LISTA DE TABELAS	vii
RESUMO	viii
SUMMARY	ix
1 INTRODUÇÃO	1
2 OBJETIVOS	3
3 REVISÃO DE LITERATURA	4
3.1 O setor supermercadista no Brasil	4
3.2 Comercialização de hortifrúti s em supermercados	9
3.2.1 Seção de frutas, legumes e verduras (FLV)	9
3.2.2 Organização interna para compra e distribuição	13
3.2.3 Relações com fornecedores	21
4 REFERENCIAL TEÓRICO	27
4.1 Estrutura organizacional	27
4.2 Relações com fornecedores	33
4.2.1 Economia dos custos de transação	33
5 METODOLOGIA	44
5.1 Estudo de casos	44
5.2 Desenvolvimento da pesquisa	46
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO	48
6.1 Características gerais das empresas	48
6.2 Organização interna e sistemas de compra e distribuição	50
6.2.1 Estrutura organizacional da empresa 1	50
6.2.2 Estrutura organizacional da empresa 2	56
6.2.3 Estrutura organizacional da empresa 3	59
6.3 Relações com fornecedores	61
6.3.1 Dimensões das transações	61
6.3.2 Relações entre fornecedores e empresa 1	64
6.3.3 Relações entre fornecedores e empresa 2	66
6.3.4 Relações entre fornecedores e empresa 3	68

6.4 Comparações entre empresas	68
7 CONCLUSÕES	73
ANEXO	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77

LISTA DE FIGURAS

	Página
1 Participação das cinco maiores redes (% do faturamento)	6
2 Layouts mais comuns de supermercados	10
3 Esquema organizacional generalizado para uma rede de supermercados	14
4 Modelo geral para distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico através dos níveis administrativos de empresas supermercadistas	15
5 Esquema organizacional generalizado para empresas supermercadistas com sistema de compra centralizado e estrutura mecânica	18
6 Distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico para empresas supermercadistas com compra centralizada e estrutura mecânica	18
7 Esquema organizacional generalizado para empresas supermercadistas com sistema descentralizado e estrutura mecânica	19
8 Esquema organizacional generalizado para empresas supermercadistas com sistema de compra descentralizado e estrutura orgânica	20
9 Distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico para empresas supermercadistas com sistema descentralizado e estrutura orgânica	21
10 Fatores determinantes da estrutura organizacional	28
11 Algumas vantagens e desvantagens da centralização	29
12 Características, vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de departamentalização	32
13 Custos das estruturas de governança e nível de especificidade dos ativos	40
14 Formas de respostas de organizações a mudanças na frequência das transações	41
15 Estrutura organizacional simplificada da empresa 1	51
16 Distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico da empresa 1	55
17 Estrutura organizacional simplificada da empresa 2	57
18 Distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico da empresa 2	58
19 Estrutura organizacional simplificada da empresa 3	59

20 Distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico da empresa 3	60
--	----

LISTA DE TABELAS

	Página
1 Classificação de lojas do setor supermercadista	5
2 Lançamentos de principais produtos alimentares, por categorias, em 1987 e 1991 nos Estados Unidos.....	7
3 Produtos que as classes sociais de consumidores costumam comprar em supermercados, em porcentagem	12
4 Destino dos hortigranjeiros comercializados na CEAGESP em 1983 e 1993 (em porcentagem da quantidade comercializada)	12
5 Destino dos hortigranjeiros comercializados na CEASA Campinas em 1986 (em porcentagem da quantidade comercializada)	12
6 Distribuição das redes em estudo por categoria e tamanho.....	17
7 Origem de compra de hortifrútis nas grandes redes de supermercados (% volume)	23
8 Origem de compra de hortifrútis nas pequenas redes de supermercados (% volume)	23
9 Distinção dos atributos das estruturas de governança de mercado, híbrida e hierárquica	38
10 Visitas técnicas e entrevistas realizadas para obter informações	47
11 Resumo descritivo das empresas participantes da pesquisa	48
12 Classificação das empresas supermercadistas segundo a Associação Brasileira de Supermercados	49
13 Características das lojas das empresas supermercadistas participantes da pesquisa	49
14 Distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico da empresa 1 em relação a comercialização de frutas e legumes (sistema centralizado)	53
15 Distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico da empresa 1 em relação a comercialização de verduras (sistema descentralizado)	54
16 Distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico da empresa 2	58
17 Distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico da empresa 3	60
18 Principais características da comercialização de hortifrutícolas das empresas participantes da pesquisa	69

ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DE HORTIFRÚTIS NO SETOR SUPERMERCADISTA: ESTUDO DE CASOS

Autor: UMBERTO ANTONIO SESSO FILHO

Orientador: Prof. PEDRO VALENTIM MARQUES

RESUMO

A pesquisa apresentada assume como unidade de análise o processo de compra e distribuição de hortifrúteis da empresa supermercadista, que compreende a compra, estoque, distribuição e exposição dos produtos. O objetivo da pesquisa foi descrever e analisar este processo, incluindo a descrição e análise do funcionamento do sistema de comercialização e as relações com fornecedores. A metodologia utilizada foi a de estudos de casos e a obtenção das informações realizada através de entrevistas pessoais com os agentes envolvidos na comercialização, visitas técnicas a centrais de compra, lojas e fornecedores de três empresas supermercadistas. A análise das informações obtidas sugere que o sistema de compra e distribuição adotado pelas firmas para realizar a comercialização de hortifrúteis, que pode ser centralizado ou descentralizado, tem influência na estrutura organizacional, relações com fornecedores e adequação da oferta à demanda. As principais conseqüências da centralização das compras de hortifrúteis para as relações com fornecedores foram a diminuição do número de fornecedores e o aumento do poder de negociação dos supermercados pelo acréscimo na participação do volume individual comercializado. Os resultados sugerem que em sistemas centralizados os níveis mais baixos da administração detêm menor poder de decisão em relação ao gerenciamento da seção de frutas, legumes e verduras, o que pode prejudicar a competitividade da empresa na comercialização destes produtos devido a variação da concorrência e do mercado consumidor enfrentados por cada loja e necessidade de adaptações individuais em relação a fatores como preços, variedade, modo de exposição e qualidade dos produtos. A menor autoridade dos funcionários das lojas para decidir sobre estes fatores proporciona a padronização da seção, mas pode causar grande dificuldade de adequação às condições locais de concorrência e demanda.

PRODUCE TRADING STRATEGIES IN THE SUPERMARKET SECTOR: CASE STUDIES

Author: UMBERTO ANTONIO SESSO FILHO

Adviser: Prof. PEDRO VALENTIM MARQUES

SUMMARY

This research assumes as unit of analysis the buying and distribution process of produce in the supermarket sector, which includes the buying activities, storage, distribution to stores and exposure. The objective was to describe and analyse this process, including the description and analysis of the trade system working and the relationship with the suppliers. The case study methodology was used, the information necessary was obtained through exploratory interviews with agents involved in trading, visits to warehouses, stores and suppliers of three supermarket chains. The analysis of the information suggests that the system of trading used by the supermarket chains, which can be centralized or decentralized, has influence on organizational structure, suppliers relationship and the adjusting of supply to demand. The most important consequences of the purchases centralization of produce to suppliers relationship were the reduction of the suppliers number and increase negotiation power of supermarket, because centralization increases the participation in sales of each supplier. The results suggest that in centralized systems the lower management levels have less authority to take decisions on the produce department, which can prejudice the competitiveness of the supermarket in selling these products due to the variation of competition and local consumer market characteristics faced by each store and the necessity of individual adaptations in relation to factors such as prices, variety, exposure and products quality. The decrease of store workers authority to decide about these factors provide a standard produce department, however it can originate difficulties of adaptation to local conditions of competition and consumer characteristics.

1 INTRODUÇÃO

Os hortifrutigranjeiros possuem características específicas em relação aos demais produtos comercializados nos supermercados, como sazonalidade da oferta e demanda e alta perecibilidade, características especialmente presentes em frutas, legumes e verduras, constituindo-se em problemas na comercialização destes produtos. As características citadas causam, normalmente, problemas na qualidade, continuidade da oferta e perdas, principalmente quando presente o problema de transporte inadequado a grandes distâncias.

A seção de hortifrútiis em supermercados (comumente chamada de FLV: frutas, legumes e verduras) é estratégica no que se refere à atração de consumidores. Portanto, é preocupação dos supermercadistas atender as suas expectativas em relação a estes produtos.

O aumento da demanda por hortifrútiis nos últimos anos, assim como a modificação dos hábitos de compra do consumidor que passou a exigir maior qualidade e novos produtos, têm estimulado o setor supermercadista a elaborar novas estratégias de comercialização para melhorar e variar a oferta. A parceria com produtores rurais e atacadistas e o uso de embalagens que mantêm a qualidade dos produtos e diminuem as perdas foram ações que aumentaram a participação do setor supermercadista no volume comercializado de hortifrútiis ao longo dos últimos anos. Atualmente, a centralização das compras surge como uma tendência para os supermercados obterem maior coordenação na comercialização destes produtos.

A unidade de análise da pesquisa apresentada é o processo de compra e distribuição das empresas supermercadistas, incluindo a organização interna e as relações com fornecedores. A metodologia utilizada foi a de estudo de casos, sendo que três empresas participaram da pesquisa disponibilizando informações através de visitas técnicas a lojas, centrais de compra, fornecedores e entrevistas pessoais com os principais envolvidos no processo de compra e distribuição de hortifrútiis.

2 OBJETIVOS

Objetivo geral

Descrever e analisar as estratégias utilizadas pelas empresas supermercadistas participantes da pesquisa na comercialização de hortifrutícolas, abordando a compra e distribuição dos produtos.

Objetivos específicos:

1. Descrever e analisar a organização interna das empresas para a distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico em relação à comercialização de hortifrútiis,
2. Descrever e analisar as relações existentes entre os supermercadistas e os fornecedores de hortifrútiis.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 O setor supermercadista no Brasil

O setor supermercadista surgiu no Brasil na década de 50, mas apenas na década de 70 se desenvolveu mais intensamente. Duas características básicas sustentam o uso do equipamento: a grande escala e o auto-serviço. A segunda viabiliza a primeira pela redução da relação mão-de-obra/atendimento da clientela. O setor se destaca pela baixa margem média de comercialização dos produtos em relação a outros negócios e pequenas barreiras de entrada existentes no país (Cyrillo, 1987). As principais características das lojas pertencentes ao setor supermercadista são o auto atendimento e a possibilidade de compra dos produtos em unidades; elas diferenciam-se principalmente pelo tamanho, número de itens ofertados e sua natureza (alimentos e não-alimentos).

O setor supermercadista apresenta diversos formatos (tipos) de lojas. A tabela 1 é utilizada na classificação da Associação Brasileira de Supermercados para as empresas atuantes no país, publicada pela revista SuperHiper em Brito (1998). As empresas são classificadas como cadeias quando possuem número de lojas igual ou superior a seis e independentes quando menor ou igual a cinco. A área de vendas é aquela compreendida entre o início dos caixas e o último produto exposto.

A partir do final dos anos 80 e início dos 90, várias transformações atingiram o setor supermercadista. A seguir são discutidas as principais tendências do setor no Brasil e em outros países.

• **Marca própria**

O uso da marca da empresa varejista em diversos produtos tem como principal objetivo obter a fidelidade do consumidor, transferindo ao produto a confiança que o cliente tem na empresa. Além disso, as marcas próprias são utilizadas para fortalecer a imagem da loja e completar a linha de produtos (Wedekin & Neves, 1995). Os produtos com marca própria têm preços 10 a 20% inferiores que as marcas líderes, pois os custos com propaganda e venda são menores e as lojas podem oferecer produtos de diferentes combinações preço-qualidade (Connor & Schiek, 1997). As marcas próprias proporcionam aos varejistas um maior poder de negociação junto aos fornecedores, em especial em relação às marcas menos conhecidas (Heijbroek et al., 1994).

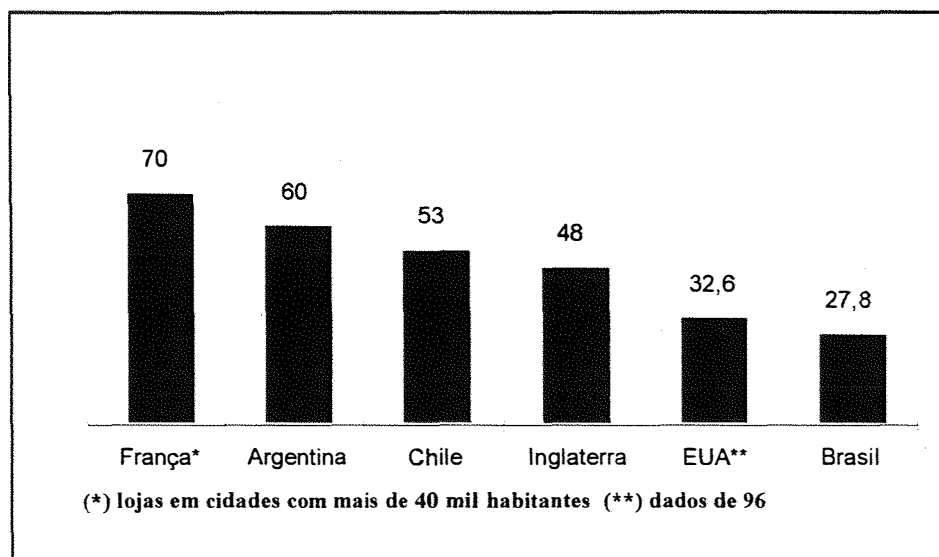
Tabela 1. Classificação de lojas do setor supermercadista

Formatos de loja	Área de vendas(m ²)	Nº médio de itens	% de vendas não alimentos	Número de caixas	Seções
Loja de conveniência	50 - 250	1.000	3	1 - 2	Mercearia, frios e laticínios, bazar, snacks
Loja de sortimento limitado	200 - 400	700	3	2 - 4	Mercearia, hortifrúti, frios e laticínios, bazar
Supermercado compacto	300 - 700	4.000	3	2 - 6	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, frios e laticínios, bazar
Supermercado convencional	700 - 2.500	9.000	6	7 - 20	Mercearia, hortifrúti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios
Superloja	3.000 - 5.000	14.000	12	25 - 36	Mercearia, hortifrúti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, têxtil e eletrônicos
Hipermercado	7.000 - 16.000	45.000	30	55 - 90	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, bazar, peixaria, têxtil, eletrônicos
Loja de depósito	4.000 - 7.000	7.000	8	30 - 50	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios, bazar e eletrônicos
Clube atacadista	5.000 - 12.000	5.000	35	25 - 35	Mercearia, bazar, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios e eletrônicos

Fonte: Brito, 1998, p. 77.

• Concentração

O setor supermercadista brasileiro não é considerado concentrado quando são observados os índices de concentração (C_4 , C_8 e C_{16}), principalmente quando comparados a outros países, como demonstra a figura 1. Porém, ao longo dos anos, observa-se o aumento da participação das maiores empresas no faturamento total do setor (Fernandes Jr. & Neves, 1997). Cyrillo (1987), classifica o setor como oligopólio diferenciado com franja, isto é, reduzido número de empresas domina a indústria e, à sua volta, existem inúmeros pequenos negócios (de auto-serviço ou não) atendendo mercados ainda não explorados pelas grandes firmas.



Fonte: Grinbaum & Fernandes, 1998, pg. 1

Figura 1. Participação das cinco maiores redes (% do faturamento)

• Lançamentos de novos produtos

A indústria ampliou o lançamento de novos produtos no intuito de aumentar vendas e lucros, no entanto, existe uma limitação física nos supermercados: o espaço nas prateleiras. Devido a este fato, a indústria promove seus produtos junto aos varejistas e chega mesmo a pagar prêmios para colocar seus produtos em exposição. Outra consequência da intensa introdução de novos produtos é a diminuição de seu ciclo de

vida, pois são mais rapidamente substituídos por outros (Connor & Schiek, 1997 e Heijbroek et al., 1994). A tendência de lançamentos de grande número de produtos está presente no Brasil, pois apareceram nos supermercados brasileiros 21,9 mil novos itens em 150 categorias de produtos apenas em 97 (Supermercados ..., 1998).

A tendência de rápida introdução de novos produtos atingiu fortemente a linha de produtos frescos nos EUA, como pode-se observar pelo aumento do número de lançamentos de frutas e vegetais na tabela 2. No Brasil, as redes também ampliaram o número de itens da seção de hortifrutícolas das lojas, além de aumentarem o espaço disponível para estes produtos (Videira, 1997).

Tabela 2. Lançamentos de principais produtos alimentares, por categorias, em 1987 e 1991 nos Estados Unidos.

Categorias de produtos	1987	1991
Produtos “assados”	931	1.631
Bebidas	832	1.367
Condimentos	1.367	2.787
Frutas/Vegetais	185	356
Derivados de leite	1.132	1.111
Comidas para animais	82	202
Carne processada	581	798
Sopas	170	265
Balas/Gomas/Aperitivos	1.145	1.885
TOTAL	7.866	12.398

Fonte: Wedekin & Neves, 1995, p.17

- **Automação**

A automação das lojas é dividida basicamente em 2 partes:

1. Automação de frente (automação dos caixas), o que envolve o uso de leitores de código de barra e máquinas de preenchimento de cheque. Os objetivos são o atendimento mais rápido ao consumidor e a geração informações sobre as vendas. A automação dos caixas reduz em cerca de 30% o tempo de atendimento ao cliente, diminuindo filas e possibilitando diminuir o número de caixas e utilizar parte da área destinada a estes para exposição de produtos.
2. Automação de retaguarda, o objetivo principal é analisar as informações geradas na loja e elaborar relatórios gerenciais (Automação ..., 1996).

- **EDI (*Electronic Data Interchange*)**

A transferência eletrônica de informação é basicamente comunicação computador-computador. No início, a vantagem de utilizar EDI para pedidos havia sido a redução de erros de informação dos operadores. Atualmente, atacadistas e varejistas usam o sistema para reduzir custos automatizando o fluxo de informação (Graham & Nazem, 1996). O uso do sistema EDI permite economizar uso da mão-de-obra, reduzir uso de papel e o tempo dispendido do pedido à entrega dos produtos no sistema de distribuição (Connor & Schiek, 1997).

- **ECR (*Efficient Consumer Response*)**

A Resposta Eficiente ao Consumidor é uma iniciativa da indústria, envolvendo processadores, atacadistas e varejistas objetivando-se melhorar a eficiência na distribuição dos produtos (Connor & Schiek, 1997). O ECR procura obter eficiência em 4 áreas: sortimento da loja, sistemas de reposição, promoções e introdução de novos produtos (Graham & Nazem, 1996). O esforço para a realização do ECR abrange desde o uso de EDI até modificações nas embalagens e meios de transporte para tornar o movimento dos produtos ao longo do sistema mais rápido, proporcionando uma resposta mais rápida e

eficiente às mudanças do consumo (Heijbroek et al., 1994).

Algumas das vantagens do uso do ECR são: redução dos estoques de todo o sistema, promoções de produtos mais eficientes e introdução eficiente de produto. Para atacadistas e varejistas: melhor fluxo de caixa, maior eficiência dos estoques e redução dos custos administrativos. Para a indústria: maior eficiência da produção, melhor gerenciamento do inventário e melhor eficiência de promoção. Devido à natureza altamente competitiva do varejo de alimentos, espera-se que a diminuição dos custos seja repassada aos preços dos produtos aos consumidores (Connor & Schiek, 1997).

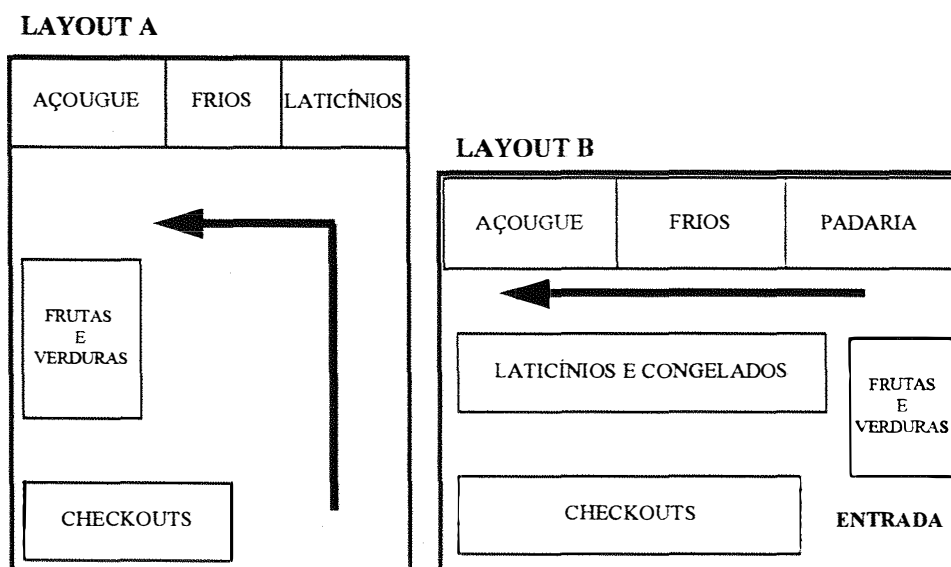
3.2 Comercialização de hortifrútis em supermercados

3.2.1 Seção de frutas, legumes e verduras (FLV)

As lojas do setor supermercadista são divididas em seções que comportam produtos de características semelhantes, alimentares ou não. Algumas das seções mais comuns são o açougue, padaria, hortifrútis, congelados, laticínios, eletrodomésticos, vestuário; cama, mesa & banho e higiene pessoal, além da mercearia presente em todas as lojas.

Atualmente, os *layouts* mais comuns de supermercados são ilustrados pela figura 2, sendo o *layout* B considerado mais moderno, no qual outras seções podem ser alocadas tais como a de pratos prontos e a peixaria. É importante notar que a seção de frutas, legumes e verduras (FLV) foi transferida do fundo para a frente da loja, sendo a primeira a receber os consumidores de forma a estimular a compra por impulso, importante para estes produtos. A compra por impulso é “uma reação rápida ao estímulo de compra - sem formar pesquisa de informação e avaliação das alternativas” (Padberg et al., 1997, p. 222).

Segundo Leed & German (1979), a seção de hortifrútis deve ser alocada na loja de forma que permaneça próxima ao depósito, pois necessita de constante reposição. Assim não prejudicará o fluxo de clientes com o constante manuseio dos produtos e será mais fácil transportá-los do depósito até o expositor. Os autores afirmam que as seções que proporcionam maiores margens de comercialização devem se localizar na periferia da área de vendas, pois o fluxo de clientes é maior nesta área da loja e é justamente onde são alocados os perecíveis.



Fonte: Como ..., 1996, p. 64

Figura 2. *Layouts* mais comuns de supermercados

A seção de frutas, legumes e verduras (FLV) exige atenção especial na reposição dos produtos, uma vez que as sobras devem ser colocadas por cima dos repostos para serem vendidas primeiro, o tamanho máximo das pilhas varia para cada produto e deve ser observado cuidadosamente para não haver perigo de esmagamento. Outro fator importante é a atenção constante na retirada de produtos deteriorados (Almeida, 1994). A participação da seção de hortifrútis no faturamento total da loja pode variar entre 8 a 20%, sendo importante na função de diferenciação da concorrência, visando criar vínculos de fidelidade com o cliente (Videira, 1997). Os supermercadistas aumentam o fluxo de clientes na loja com uma venda maior de perecíveis, pois são

produtos que precisam ser comprados diariamente (Almeida, 1995).

As lojas ampliam cada vez mais o espaço para a seção de frutas, legumes e verduras (FLV) e, independente da rede supermercadista, o número de itens de hortifrútiis aumentou muito para atender o novo perfil do consumidor (Feiras ..., 1997). Além do maior número de itens oferecidos na seção que no passado, a oferta de verduras e legumes limpos, embalados e prontos para preparo e consumo e hortaliças produzidas por hidroponia visa atender os desejos e necessidades dos consumidores. Vantagem adicional destes produtos é a da diminuição das perdas, tanto no varejo como na casa do consumidor. O nicho de mercado de produtos orgânicos também aumenta a cada dia, pois a tendência da busca por maior qualidade de vida e saúde atinge parte dos consumidores brasileiros que procuram alimentos considerados mais saudáveis, com menor processamento e aditivos químicos (Videira, 1997).

Até 1993, praticamente todas as compras de frutas, legumes e verduras aconteciam nas feiras-livres (Moldero, 1997). Porém, o panorama hoje é bem diferente, como comprova pesquisa realizada em várias capitais brasileiras e resumida na tabela 3, na qual pode-se observar que a maioria dos consumidores de várias regiões do país compra hortifrútiis em supermercados. Consumidores que adquiriam estes produtos em outros segmentos do varejo, como feiras-livres, passaram a fazê-lo em supermercados (Feiras ..., 1997).

O setor supermercadista vem aumentando a participação na comercialização de hortigranjeiros ao longo dos anos, alcançando participação significativa na comercialização destes produtos, como pode-se observar nas tabelas 4 e 5. Nos Estados Unidos, onde o supermercado é o formato de loja mais comum, estima-se que o setor supermercadista participará com mais de 70% do volume comercializado de hortifrútiis após o ano 2.000 (Feiras ..., 1997).

Tabela 3. Produtos que as classes sociais de consumidores costumam comprar em supermercados, em porcentagem.

Produtos	Porto Alegre			Recife			São Paulo			Rio de Janeiro		
	A/B	C	D/E	A/B	C	D/E	A/B	C	D/E	A/B	C	D/E
Carnes	85	83	79	81	60	42	66	58	55	73	73	72
Peixes	59	49	28	70	59	36	39	22	13	48	45	40
Frutas/verduras	89	86	84	85	67	44	64	54	49	78	70	71
Pão fresco	73	66	63	67	40	28	47	47	49	54	46	43
Eletrodomésticos	29	20	10	23	10	2	29	16	9	18	10	8
Vestuário	26	25	13	31	14	4	26	16	9	21	14	6

Fonte: O Real ..., 1995, p.38

Tabela 4. Destino dos hortigranjeiros comercializados na CEAGESP em 1983 e 1993 (em porcentagem da quantidade comercializada).

Equipamento	1983	1993
Supermercados	12,1	16,7
Feiras-Livres	48,4	28,8
Sacolões e Varejões	*	15,3

* Informação não disponível.

Fonte: Conjuntura Alimentos, 1994, p. 19

Tabela 5. Destino dos hortigranjeiros comercializados na CEASA Campinas em 1986 (em porcentagem da quantidade comercializada).

Equipamento	1996
Supermercados	33
Feiras-Livres	10
Sacolões e Varejões	33

Fonte: Feiras ..., 1997, p. 4

Pesquisa realizada pela empresa de consultoria e pesquisa Nielsen, no início da década de noventa, em capitais brasileiras, apontou a rejeição de produtos hortifrutigranjeiros embalados, tanto da seção de hortifrúteis como do açougue, pois os consumidores acreditavam estarem sendo enganados pelas empresas que adicionavam produtos de menor qualidade ocultos na embalagem. Atualmente, há maior confiança por parte dos consumidores nestes produtos, principalmente das classes sociais A e B. A pesquisa também comprovou a preferência dos consumidores pelo sistema de sacolão, que passou a ser adotado mais tarde por diversas empresas supermercadistas (Pesquisa Consumidor,1992).

Apesar da crescente participação do setor supermercadista na venda de frutas, os empresários estão longe de explorar a máxima capacidade possível devido à falta de foco no consumidor e atenção em obter lucros baseados em prazos de pagamento ao fornecedor ou custos reduzidos de compra, não se utilizando da qualidade do produto como forma de cativar o consumidor (Almeida, 1995). As principais razões para o aumento da participação do setor na venda de frutas são:

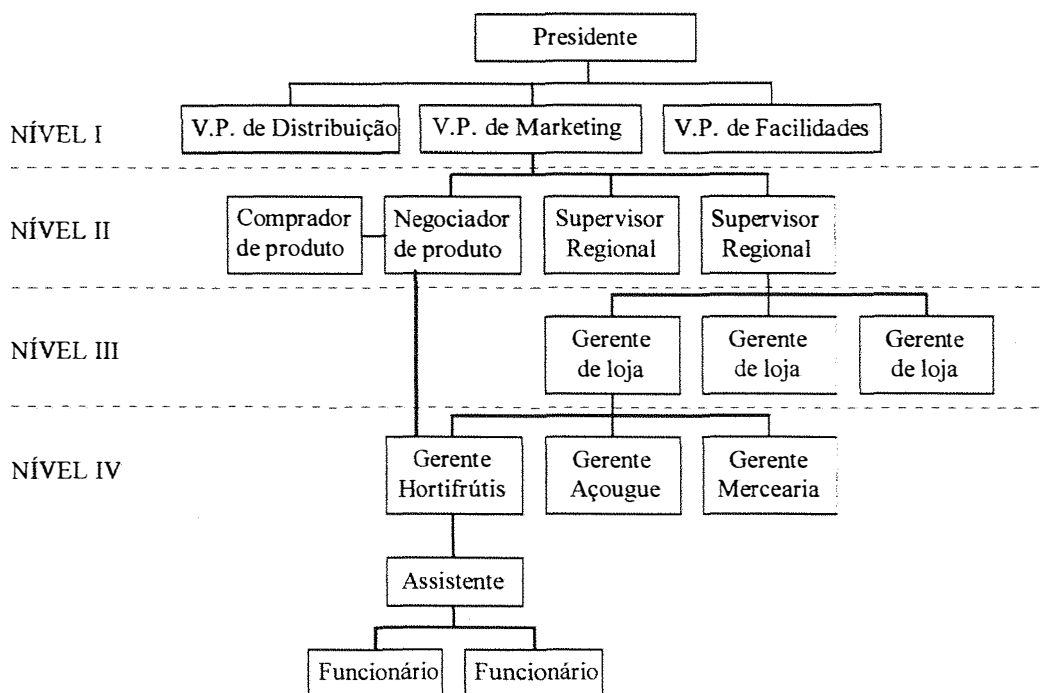
- Preços razoáveis - os supermercados operam com promoções visando atrair o consumidor à sua loja;
- Giro rápido de mercadoria - produtos mais frescos na prateleira;
- Rigoroso controle de qualidade - confiança do consumidor;
- Propaganda de massa - influenciando a opinião popular.

3.2.2 Organização interna para compra e distribuição

As diferentes formas de organização interna de empresas supermercadistas atuantes nos EUA em relação à distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico da comercialização de frutas, legumes e verduras foram estudadas por Beamer & Preston (1993). Os autores desenvolveram modelos que descrevem as estruturas organizacionais observadas para o gerenciamento dos produtos nas redes supermercadistas dos quais derivam implicações para o controle das estratégias das empresas. Os modelos consistem

de duas partes básicas: (a) organograma representando as posições da administração importantes para o gerenciamento da seção, e (b) a distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico através dos diferentes níveis da gerência. O modelo básico utilizado para testes de hipóteses está representado nas figuras 3 e 4, que é dividido em 4 níveis administrativos:

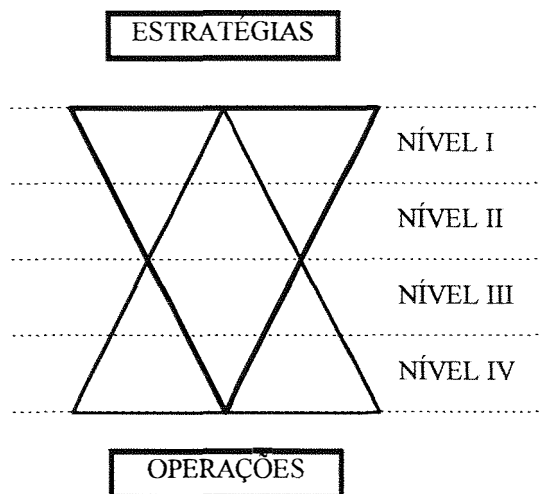
- Nível I: altos cargos da administração;
- Nível II: administração das compras e distribuição;
- Nível III: nível da loja, possuindo uma posição mais importante: gerente;
- Nível IV: inclui gerentes de produtos e seus assistentes e funcionários menos graduados.



V.P. = Vice Presidente

Fonte: Beamer & Preston, 1993, p. 106.

Figura 3. Esquema organizacional generalizado para uma rede de supermercados.



Fonte: Beamer & Preston, 1993, p. 107

Figura 4. Modelo geral para distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico através dos níveis administrativos de empresas supermercadistas.

O nível I é responsável basicamente pelo planejamento estratégico da empresa, estabelecendo critérios para imagem e *layout* da loja, serviços, localização e gerenciamento da organização. Os funcionários do nível I também são responsáveis pela situação das vendas, desenvolvimento das lojas, compras de equipamentos e outros investimentos de capital importantes. As principais funções do nível II são a compra dos produtos, distribuição para as lojas e coordenação das vendas e atividades promocionais. Neste nível, são desenvolvidas estratégias para a alocação de espaço das prateleiras nas seções e na loja.

O gerente da loja, nível III, é responsável pela coordenação e gerenciamento de todos os departamentos de uma determinada loja. Ele tem envolvimento direto com as operações de pedidos, manutenção da imagem e serviços ao consumidor. No nível IV, as diversas estratégias estabelecidas pelos outros níveis são efetivamente realizadas, portanto este nível é responsável primariamente pela implementação das operações diárias. Resumidamente, os níveis I e II são responsáveis por definir as estratégias das empresas estabelecendo linhas de trabalho enquanto os níveis III e IV têm a responsabilidade de implementar aquelas estratégias.

Analisando-se a figura 4, pode-se observar que o triângulo invertido de linhas espessas ilustra a distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico em relação à comercialização de hortifrúteis. Portanto, a largura do triângulo expressa a autoridade de decisão em relação a fatores como variedade, qualidade e adequação da oferta à demanda em cada nível administrativo. Nota-se que esta autoridade é maior no nível I e diminui em níveis inferiores. O triângulo de linhas finas ilustra a distribuição da autoridade pelas operações relacionadas à comercialização de hortifrúteis, sendo que tais operações são realizadas predominantemente pelos níveis mais baixos da administração, pois a largura do triângulo é maior no nível IV e diminui até chegar aos níveis administrativos superiores.

A classificação das firmas por estrutura organizacional se baseia em dois critérios: utilização ou não de armazém próprio (central de compras e distribuição) e forma de estrutura organizacional. O segundo critério, a estrutura organizacional, é definida como de três tipos: sistema centralizado, descentralizado orgânico e descentralizado mecânico. A diferença entre os sistemas mecânicos e orgânicos é a maior rigidez hierárquica do sistema mecânico, no qual a maior parte das decisões são tomadas em níveis superiores de gerência, enquanto o sistema orgânico é caracterizado por uma estrutura de trabalho e controle com autoridade baseada em experiência. O sistema centralizado de compra (com armazenamento próprio) é considerado sempre mecânico.

É importante notar a relação entre o sistema de compras e distribuição centralizado com a consequente concentração da autoridade, no qual os cargos mais altos da administração tomam a maioria das decisões com referência à comercialização dos produtos, deixando a cargo de outros funcionários (principalmente em nível de loja) decisões menos importantes. Quanto mais rígido este controle, mais a organização é mecânica.

Beamer & Preston (1993) entrevistaram funcionários de 17 empresas supermercadistas para a realização do estudo, classificadas de acordo com seu tamanho e categoria (sistema de comercialização e estrutura organizacional). A distribuição

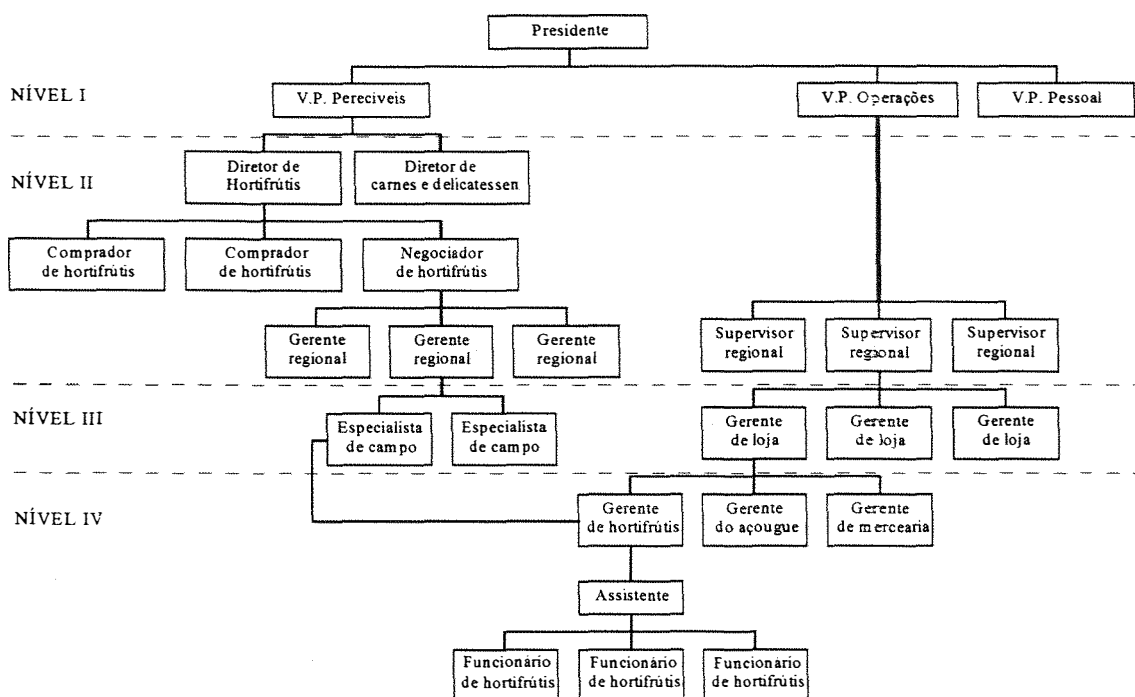
encontrada é mostrada na tabela 6. As redes operando entre 3 e 11 lojas foram consideradas pequenas; redes com menos de 100 lojas e faturamento anual menor que um bilhão de dólares foram consideradas médias e empresas que possuíam valores maiores foram classificadas como grandes.

Tabela 6. Distribuição das redes em estudo por categoria e tamanho.

Categorias	Tamanho da Rede			Total
	Grande	Média	Pequena	
Centralizado	6	2	0	8
Descentralizado				
Estrutura Mecânica	0	3	2	5
Estrutura Orgânica	0	0	4	4
Totais	6	5	6	17

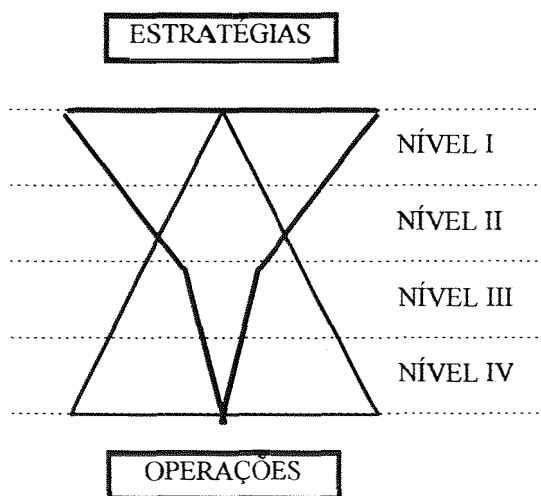
Fonte: Beamer e Preston, 1993, p. 111

Os resultados da pesquisa sugerem que empresas com sistema centralizado e estrutura mecânica possuem estrutura organizacional típica da figura 5 e distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico ilustrado pela figura 6. As empresas que possuíam estas características eram em geral grandes, com os quatros níveis administrativos bem distintos e hierarquia mais rígida que as outras empresas do estudo. O estreitamento do triângulo referente ao planejamento estratégico na figura 6 indica que os níveis mais baixos da administração possuem menor autoridade do que as outras empresas, quando comparada às figuras 4 e 9.



Fonte: Beamer & Preston, 1993, p. 112

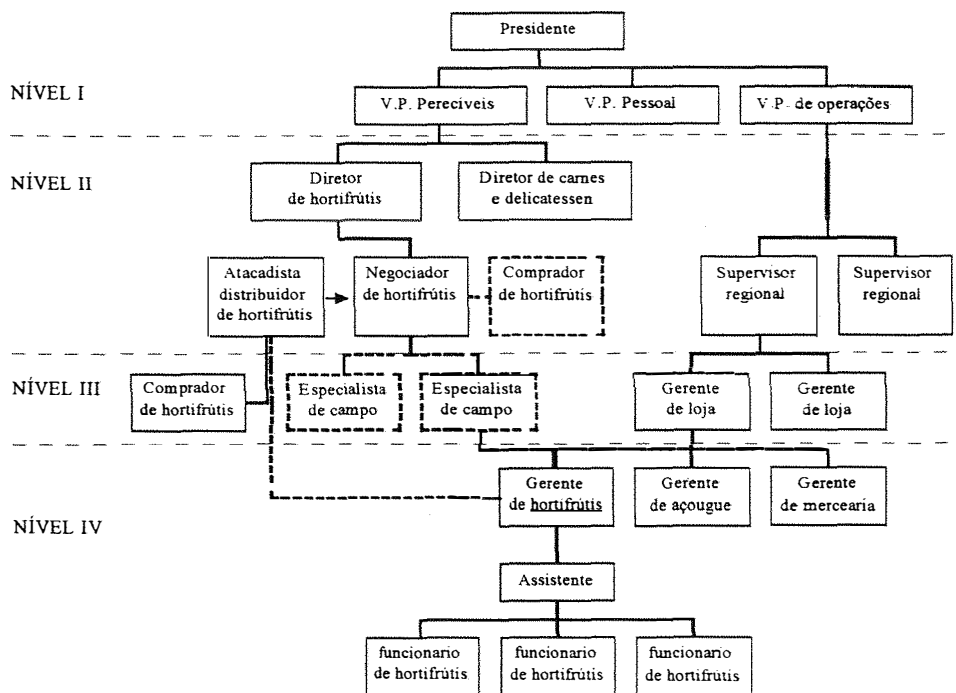
Figura 5. Esquema organizacional generalizado para empresas supermercadistas com sistema de compra centralizado e estrutura mecânica.



Fonte: Beamer & Preston, 1993, p. 114

Figura 6. Distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico para empresas supermercadistas com compra centralizada e estrutura mecânica.

As empresas de sistema descentralizado e estrutura mecânica possuíam estruturas típicas da figura 7 e distribuição do gerenciamento estratégico como ilustrado pela figura 4. A figura 7 também ilustra a relação do atacadista com a empresa, o qual trabalha para conhecer as necessidades de seu cliente e recebe seus pedidos cerca de seis vezes por semana.



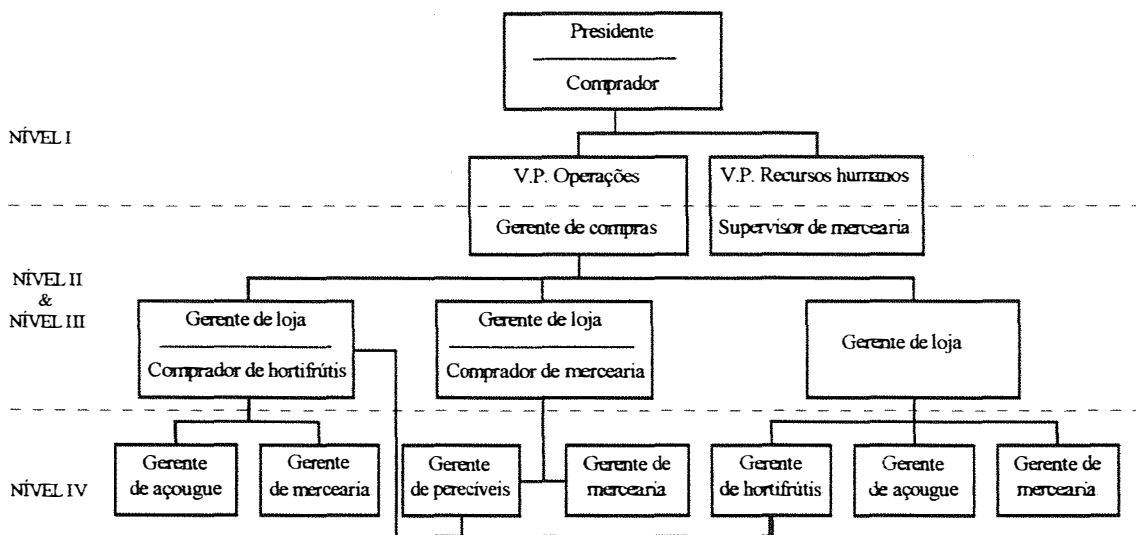
V.P. = Vice-presidente

Fonte: Beamer & Preston, 1993,p. 113

Figura 7. Esquema organizacional generalizado para empresas supermercadistas com sistema descentralizado e estrutura mecânica.

Empresas com sistemas de comercialização descentralizado e estrutura orgânica possuíam estruturas próximas às ilustradas pela figura 8 e distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico ilustrada pela figura 9. Os níveis administrativos eram menos distintos e a hierarquia menos rígida quando comparada as estruturas mecânicas. Este fato é verificado na figura 9, na qual os triângulos representando a distribuição do gerenciamento estratégico e as operações se transformaram em trapézios. As empresas do estudo classificadas como de estrutura orgânica eram pequenas (operavam menos de 10 lojas cada uma). A característica particular desta categoria era a existência de cargos

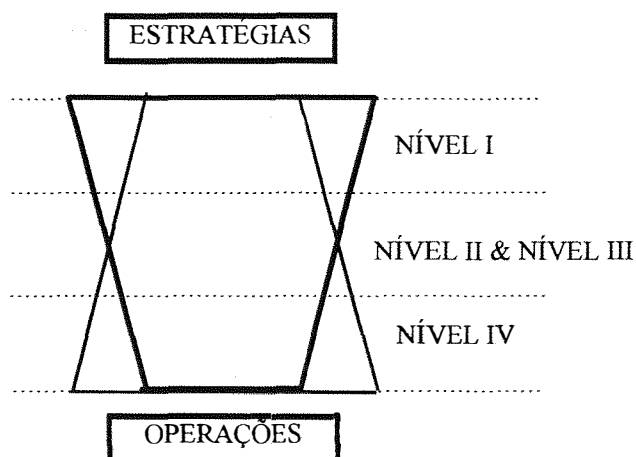
que desempenhavam funções de níveis II e III, por exemplo, gerentes de lojas que atuavam como compradores de hortifrútiis para toda a rede baseados em sua experiência profissional.



Fonte: Beamer & Preston, 1993, p. 113

Figura 8. Esquema organizacional generalizado para empresas supermercadistas com sistema de compra descentralizada e estrutura orgânica.

A responsabilidade pelo gerenciamento estratégico nas empresas de sistema descentralizado e estrutura orgânica decresce gradualmente através dos níveis da administração (figura 9) em comparação com as estruturas mecânicas (figuras 4 e 6). Esta maior liberdade para os níveis mais baixos da administração resulta diretamente da relação da empresa com o atacadista, deixando para os gerentes das lojas a função de escolher o mix de produtos de acordo com sua clientela e elaborando planos de mercado para cada loja em particular, fato que dificilmente ocorre em grandes redes.



Fonte: Beamer & Preston, 1993, p. 113

Figura 9. Distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico para empresas supermercadistas com sistema descentralizado e estrutura orgânica.

3.2.3 Relações com fornecedores

Os sistemas de comercialização podem ser classificados basicamente em dois tipos: centralizado e descentralizado. No sistema centralizado, a maior parte dos produtos passa por uma central de compras, onde pode ser embalada e manuseada antes de ser distribuída para as lojas. O sistema descentralizado significa independência das lojas para efetuarem suas próprias compras de hortifrutícolas (Oliveira, 1998; Garantindo..., 1996 e Moldero, 1997). Segundo Souza et al. (1998), as grandes empresas varejistas criam centrais de compras de produtos perecíveis com as seguintes vantagens:

- a) menor custo logístico, sendo que as centrais permitem a separação das atividades de compra, carga/descarga e pagamento. O pedido é informatizado e o fornecedor é responsável pelo transporte do produto até a central;
- b) as negociações são concentradas, os volumes negociados permitem ganho de escala;
- c) as operações nas centrais são mecanizadas (carga e descarga), o transporte dos produtos para as lojas é realizado de forma conjunta;
- d) maior frescor dos alimentos e diminuição das perdas pela utilização de uma única estrutura (armazém refrigerado) para todos os produtos;

e) sistema ECR - resposta eficiente ao consumidor, que permite grande rapidez na obtenção e processamento da informação. As informações provenientes dos caixas automatizados são transferidos eletronicamente à matriz, que organiza eletronicamente os pedidos aos fornecedores.

Na França, cujo modelo de mercado é semelhante ao brasileiro (CEASAs), houve grande desenvolvimento das centrais de compra e enfraquecimento dos atacadistas das centrais de abastecimento, que reduziram sua participação no volume comercializado de 41% para 30%. O setor supermercadista aumentou sua participação de 28% para 59%, enquanto o comércio tradicional (com maior proximidade com o consumidor) diminuiu de 47% para 16%. A situação se assemelha, de diferentes formas, em todo o mercado europeu (Souza et al., 1998).

Souza et al. (1998) realizaram estudo com 67 supermercados no estado de São Paulo, sendo 23 de grandes redes e 44 de redes pequenas sobre a comercialização de hortifrúti; parte dos resultados está resumida nas tabelas 7 e 8. Observando os dados fica claro que, independente do tamanho da rede de supermercados, a compra de verduras diretamente do produtor rural é grande, diferentemente da compra de produtos como legumes e frutas, com exceção da laranja e outros de grande volume comercializado. Os resultados da pesquisa mostram que 47,3 % dos supermercados possuem um quadro fixo de fornecedores e 43,5% não compram periodicamente dos mesmos agentes, indicando que poucas empresas possuem contratos com seus fornecedores e estão sempre abertas a novas possibilidades.

Tabela 7. Origem de compra de hortifrúti nas grandes redes de supermercados (% volume).

Produtos	Produtor	CEASA	Distribuidor	Produtor e CEASA	Produtor e distribuidor	Produtor, CEASA e distribuidor	CEASA e distribuidor	Import. e CEASA	Total
Verduras	67	9	5	14		5			100
Batata	24	5	32	29	5	5			100
Cebola	19	10	37	24	5		5		100
Tomate	32	37	5	26					100
Banana	21	21	21	32	5				100
Laranja	50	11	11	22		6			100
Legumes	9	23	5	58		5			100
Frutas importadas		72	5					23	100
Outras frutas	11	52	5	32					100

Fonte: Souza et al., 1998, p. 16.

Tabela 8. Origem de compra de hortifrúti nas pequenas redes de supermercados (% volume).

Produtos	Produtor	CEASA	Distribuidor	Produtor e CEASA	Produtor e distribuidor	Produtor, CEASA e distribuidor	Produtor, CEASA e importador	Total
Verduras	64	8	18	10				100
Legumes	10	44	15	28	3			100
Frutas		47	8	36	3	3	3	100

Fonte: Souza et al., 1998, p. 16.

A compra de verduras diretamente do produtor, preferencialmente de forma descentralizada, ocorre da mesma forma em outros países. Nas redes de supermercados americanas produtos altamente perecíveis (principalmente folhosas) são adquiridos preferencialmente de produtores locais, principalmente em períodos de temperaturas altas (Beamer & Preston, 1993).

Os supermercados selecionam seus fornecedores utilizando principalmente três critérios, listados em ordem de importância: padronização e classificação dos produtos, assiduidade nas entregas e qualidade. O último foi lembrado pelos entrevistados como diretamente relacionado à padronização e classificação, além de ser também o principal fator observado para a determinação dos preços. A definição de qualidade inclui os seguintes fatores: aparência, tamanho e cor. Porém, a médio prazo deverá incorporar também outras como: sabor, textura, controle no uso de agrotóxicos, embalagem e controle sanitário. As perdas de hortifrúteis, que para os hipermercados e grandes lojas ficam em torno de 4% a 8%, são muito importantes e estão diretamente ligadas aos fatores embalagem e manuseio do produto. Apesar do grande custo com perdas, a margem média de comercialização das redes de supermercados é de 25% e a participação dos hortifrúteis no faturamento total das lojas está entre 6% a 9% para hipermercados e 8% a 13% para grandes lojas, sendo que os produtos são importantes na atração de clientes e área expressiva das lojas são destinadas para sua exposição (Souza et al.,1998).

A utilização de centrais de compra pelas redes supermercadistas tende a aumentar, constatando-se que quando a empresa ou rede comercializa um volume superior a 2.000 toneladas/mês realiza-se a centralização das compras buscando maior eficiência em relação a agilidade e redução de custos (chegando próximo a 30%) (Souza et al., 1998). Os diversos canais de fornecimento de hortifrúteis ao setor supermercadista encontrados na literatura foram classificados a seguir:

1. Compra direta dos produtores e atacadistas

A empresa pode contratar ou credenciar fornecedores que entregam seus produtos diretamente nas lojas ou em centrais de compra de hortifrúteis, em geral cabendo aos fornecedores a tarefa de classificar, embalar e transportar os produtos até o local. Em alguns casos, as empresas supermercadistas possuem suas próprias embalagens (Moldero, 1997; Oliveira, 1998; Garantindo ..., 1996 e Videira, 1997).

2. Compra de atacadistas das Centrais de Abastecimento (CEASAs e CEAGESP)

A empresa pode dispor de compradores que percorrem as centrais de abastecimento efetuando as compras, ficando geralmente a cargo da empresa supermercadista o transporte dos produtos. No caso de acordos de fornecimento com permissionários das CEASAs/CEAGESP, o transporte é feito pelos mesmos até o local (Moldero, 1997).

3. Venda por consignação

Produtores agrícolas ou permissionários das Centrais de Abastecimento, em acordo com a empresa supermercadista, entregam os produtos nas lojas e se encarregam da exposição. Neste tipo de relacionamento, as perdas são de responsabilidade do fornecedor (Moldero, 1997 e Almeida, 1995).

4. Manutenção de boxes nas Centrais de Abastecimento

Empresas supermercadistas podem possuir boxes nas centrais onde compram os produtos, excluindo a figura do atacadista e verticalizando suas atividades (Moldero, 1997).

5. Integração

O varejista atua diretamente na produção através da parceria com produtores passando a ter maior controle sobre a qualidade do produto, credenciando e financiando produtores dos quais compra toda a produção numa relação com moldes similares aos sistemas adotados por grande agroindústrias para a produção de aves e suínos (Figueiró, 1997).

O supermercadista normalmente se utiliza de mais de um canal de fornecimento, ou seja, utiliza a combinação de dois ou mais sistemas de fornecimento para adquirir os hortifrúteis vendidos em sua(s) loja(s) (Moldero, 1997). Existem fornecedores especializados em produtos embalados com filmes plásticos, produtos ~~minimamente~~

processados e produzidos por hidroponia, os quais possuem marca própria (Moldero, 1997; Oliveira, 1998 e Videira, 1997).

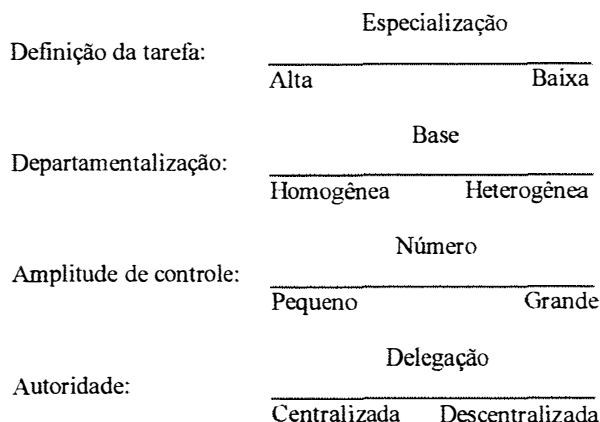
4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Estrutura organizacional

A estrutura é um complexo de relações, relativamente fixas, resultado de um processo de decisão dos administradores da empresa abrangendo os seguintes subproblemas:

1. Definição da tarefa: divisão da atividade total em unidades menores (especialização);
2. Departamentalização: reagrupamento das tarefas segundo uma base comum;
3. Amplitude de controle: número apropriado de unidades ou indivíduos sob as ordens de um superior;
4. Delegação: distribuição da autoridade entre tarefas ou grupos de tarefas (Gibson et al., 1981).

Teoricamente, cada um dos subproblemas citados pode variar dentro de dois extremos, conforme ilustra a figura 10. As estruturas organizacionais geralmente tenderão a um dos extremos da figura. As estruturas que tendem à esquerda são denominadas formalísticas, estruturadas, burocráticas ou mecanicistas enquanto as estruturas que tendem a direita recebem os nomes de informais, não estruturadas, não burocráticas ou orgânicas (Gibson et al., 1981).



Fonte: Gibson et al., 1981, página 238.

Figura 10. Fatores determinantes da estrutura organizacional.

A estrutura organizacional necessita de coordenação entre as suas diversas unidades preenchendo dois requisitos diferentes e conflitantes: a especialização e a coordenação. Os esquemas utilizados pelas empresas para obterem coordenação são: a hierarquia de autoridade, mecanismo de coordenação interdepartamental e pessoal, centralização, descentralização, delegação e poder e influência (Hampton, 1992).

O princípio que rege a descentralização é o de que a autoridade deve ser delegada ao indivíduo tão próximo da cena quanto possível. A descentralização é maior quanto maior o número e importância das decisões tomadas nas escalas mais baixas da hierarquia administrativa, maior o número de funções afetadas por estas decisões e menor for a supervisão de decisão. Dois fatores concorrem de forma importante para que ocorra a descentralização de decisões: complexidade dos problemas enfrentados e delegação de autoridade. Existem situações que requerem rapidez e precisão de decisão, o que é impossível se a autoridade estiver concentrada nas mãos de um indivíduo no topo da administração, longe do local de ação. O segundo fator citado diz respeito ao crescimento da empresa, que para manter sua vitalidade e capacidade de se adaptar a diversas situações é obrigada a delegar maior autoridade em níveis mais baixos da administração (Chiavenato, 1993).

A descentralização do processo de aquisição de produtos no varejo significa a independência das lojas para realizar suas compras, conseqüentemente, decisões como volume a ser comprado (adequação da oferta à demanda), qualidade e variedade podem ser tomadas em nível de loja. A centralização implica no processo contrário, onde a maior parte e decisões mais importantes são tomadas pela matriz (níveis administrativos superiores).

Alguns fatores influenciam a descentralização administrativa, tais como o tamanho da organização, tipo de negócio, tendências econômicas e políticas, filosofia da administração, facilidade de informações, competência dos subordinados e confiança dos superiores nessa competência (Chiavenato, 1993).

A figura 11 resume as vantagens e desvantagens da centralização.

Vantagens da Centralização	Desvantagens da Centralização
1. As decisões são tomadas por administradores que possuem uma visão global da empresa.	1. As decisões são tomadas por administradores que estão distanciados dos fatos.
2. Tomadores de decisão situados no topo são geralmente mais bem treinados do que os que estão nos níveis mais baixos.	2. Tomadores de decisão situados no topo raramente têm contato com as pessoas e situações envolvidas.
3. As decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais.	3. Administradores nos níveis inferiores estão distanciados dos objetivos globais.
4. Elimina esforços duplicados e reduz custos operacionais com a descentralização.	4. As linhas de comunicação mais distanciadas provocam demoras e maior custo operacional.
5. Certas funções - como compras - promovem maior especialização e aumento de habilidades com a centralização.	5. Pelo envolvimento de muitas pessoas, cresce a possibilidade de distorções e erros pessoais no processo.

Fonte: Chiavenato, 1993, p. 339

Figura 11. Algumas vantagens e desvantagens da centralização.

As organizações no início de sua existência geralmente possuem controle centralizado. Porém, os altos funcionários se sobrecarregam com problemas diversos provenientes da falta de coordenação interdepartamental. A solução geral é descentralizar (estrutura por produto, por cliente ou territoriais) para que os problemas sejam resolvidos em níveis mais baixos da administração (Hampton, 1992).

A distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico e o funcionamento do sistema de compra e distribuição da empresa podem ser analisados utilizando-se o modelo desenvolvido por Beamer & Preston (1993), constituindo-se de um organograma e um gráfico ilustrando a distribuição de autoridade e operações (figuras 3 e 4). Segundo Chiavenato (1993), o organograma é uma representação gráfica da estrutura formal da empresa, onde aparecem claramente:

- a estrutura hierárquica, definindo os diversos níveis da organização;
- os órgãos componentes da estrutura;
- os canais de comunicação que ligam os órgãos.

Autoridade é o poder de comandar outros para que façam ou deixem de fazer algo, da maneira considerada correta pela autoridade (cargo superior) para alcançar os objetivos da empresa, sendo o fundamento da responsabilidade (Chiavenato, 1993). As relações de autoridade existentes podem ser classificadas da seguinte forma:

- Autoridade de linha: o possuidor tem o direito de dirigir seus subordinados e delegar parte de sua autoridade a estes;
- Autoridade de assessoria (ou de staff): o indivíduo realiza trabalhos em áreas específicas, pesquisas, levantamentos e aconselha sobre assuntos determinados. Não é permitido coordenar níveis hierárquicos inferiores, apenas assessora seu superior hierárquico;
- Autoridade funcional: um órgão ou cargo pode atuar sobre elementos não ligados a ele, porém somente sobre assuntos específicos à sua função.

Característica importante que pode ser observada no modelo básico de Beamer & Preston (1993) é a departamentalização. Departamentalização é a especialização horizontal, que dificilmente ocorre sem uma especialização vertical, ou seja, divisão do trabalho de formas diferentes.

A especialização vertical é a divisão do trabalho em termos de autoridade e responsabilidade, enquanto departamentalização é o agrupamento de atividades diferentes através da especialização dos órgãos, a fim de se obter melhores resultados no conjunto (Chiavenato, 1993). No modelo de Beamer & Preston (1993) os altos cargos da administração são divididos de acordo com as funções (departamentalização por funções). Pode-se notar a departamentalização geográfica, por exemplo, no caso do cargo de Supervisor, que inspeciona lojas localizadas numa determinada região. Os compradores estão divididos de acordo com os produtos a serem adquiridos, neste caso há uma especialização vertical pois cada indivíduo deve conhecer profundamente as características dos produtos que adquire para a firma (compradores profissionais). Nas lojas, há a departamentalização e especialização de funcionários em linhas de produtos, tais como padaria, açougue, hortifrúti e confeitaria, fato que exige treinamento especial da mão-de-obra. A figura 12 ilustra as características, vantagens e desvantagens das departamentalizações observadas no organograma de uma empresa supermercadista.

Tipos de Departamentalização	Características	Vantagens	Desvantagens
Funcional	Agrupamento por atividades ou funções principais. Divisão do trabalho interno por especialidade. Auto-orientação Introversão.	Maior utilização de pessoas especializadas e recursos. Adequada para atividade continuada, rotineira e estável a longo prazo.	Pequena cooperação interdepartamental. Contra-indicada para circunstâncias ambientais imprevisíveis e mutáveis.
Produtos ou Serviços	Agrupamento por resultados quanto a produtos ou serviços. Divisão do trabalho por linhas de produtos/serviços. Ênfase nos produtos e serviços. Orientação para resultados.	Define responsabilidade por produtos ou serviços, facilitando a avaliação dos resultados. Melhor coordenação interdepartamental. Maior flexibilidade. Facilita inovação. Ideal para circunstâncias mutáveis.	Enfraquecimento da especialização. Alto custo operacional pela duplicação das especialidades. Contra-indicada para circunstâncias estáveis e rotineiras. Enfatiza coordenação em detrimento da especialização.
Geográfica ou Territorial	Agrupamento conforme localização geográfica ou territorial. Ênfase na cobertura geográfica. Orientação para o mercado. Extroversão	Maior ajustamento às condições locais ou regionais. Fixa responsabilidade por local ou região, facilitando a avaliação. Ideal para firmas de varejo.	Enfraquece a coordenação (seja o planejamento, execução e controle) da organização como um todo. Enfraquecimento da especialização.

Fonte: Chiavenato, 1993, p. 557

Figura 12. Características, vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de departamentalização.

A estrutura organizacional é determinada por três fatores: estratégia, tecnologia e meio ambiente. A atividade de organizar deve considerar os fatores citados para desenvolver estruturas organizacionais de sucesso. Portanto, é importante identificar as condições de estratégia, tecnologia e ambiente particulares de uma determinada empresa para avaliar a estrutura associada com a melhor eficiência nessas condições (Hampton, 1992).

A estrutura da empresa acompanha a estratégia. Porém, inicialmente é necessário definir uma estratégia coerente sem a qual se torna impossível determinar a melhor estrutura organizacional para desenvolvê-la (Hampton, 1992).

A atividade da empresa e a tecnologia são fatores importantes para a definição da estrutura, sendo que estruturas mais altas ilustram a separação entre os indivíduos responsáveis pelo controle e planejamento e os responsáveis pela produção. Sistemas de produção unitária tendem a ser melhor administrados em organizações mais achatadas, pois facilitam a grande quantidade de comunicação necessária, enquanto tecnologias mais complexas de produção em massa e por processamento são melhor administradas por estruturas mais altas com forte separação entre planejamento e produção (Hampton, 1992).

O meio ambiente influencia a determinação da estrutura organizacional, sendo que ambientes previsíveis facilitam o surgimento de funções e processos permanentes enquanto empresas atuando em ambientes altamente instáveis se organizam internamente em bases mais temporárias, permitindo rápida adaptação às transformações. Para as empresas prestadoras de serviços e órgãos governamentais, a integração do fluxo de trabalho também é um importante fator determinante da estrutura (Hampton, 1992).

4.2 Relações com fornecedores

4.2.1 Economia dos custos de transação

A teoria assume a transação como unidade básica de análise, possuindo como pressupostos básicos a existência de custos na utilização do sistema de preços, na condução de contratos intra-firma e a presença de um ambiente institucional, no qual as transações ocorrem e as instituições não são neutras e interferem nos custos (Williamson, 1996). A transação é uma operação onde são negociados direitos de propriedade, ocorrendo quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separada (Williamson, 1985).

Existem custos de transação ex-ante (antes de iniciar-se a transação) que são os custos de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, que pode ser cuidadosamente

definido ou extremamente incompleto. Os custos decorrentes da busca de informações e do relacionamento são exemplos de custos ex-ante (Williamson, 1985).

Os custos de transação ex-post resultam dos ajustamentos e adaptações a serem realizados quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Tem-se como exemplo os custos relacionados a monitoramento/controle e renegociação que ocorrem durante e após as transações (ex-post). É importante observar que os custos ex-ante e ex-post são interdependentes, portanto devem ser analisados conjuntamente (Williamson, 1985).

Os pressupostos comportamentais da teoria são dois: racionalidade limitada e oportunismo. A racionalidade limitada diz respeito ao comportamento otimizador dos agentes econômicos. O desejo de otimização não é satisfeito devido à condição de competência limitada dos agentes de obter e processar informações. Os contratos são inevitavelmente incompletos devido à esta capacidade limitada de prever todos os acontecimentos futuros da transação, ocasionando custos ex-post (Zylbersztajn, 1995).

O conceito de oportunismo abrange a busca do auto-interesse pelos indivíduos, porém o comportamento oportunista ocorrerá quando existir assimetria de informação, onde um agente econômico dispõe de informação não acessível a outro e o primeiro desfruta de benefício do tipo monopolístico. A possibilidade da existência de comportamento oportunista justifica os custos de monitoramento dos contratos (Zylbersztajn, 1995).

A transação, unidade de análise da Economia dos Custos de Transação, possui três dimensões: especificidade do ativo, incerteza e frequência. A especificidade do ativo se refere ao grau que um ativo pode ser reempregado/redirecionado para usos alternativos sem sacrifício do valor produtivo. Assim, quanto mais específico for um ativo mais difícil (maior o custo) de realocá-lo para outra atividade, maiores serão os riscos e problemas de adaptação e custos de transação (Williamson, 1996 e Azevedo, 1996). Williamson (1996) distingue pelo menos seis tipos de especificidade de ativo:

- Especificidade de local: a proximidade de empresas de uma mesma cadeia produtiva reduz custos de transporte e armazenagem;
- Especificidade dos ativos físicos: investimentos em equipamentos/máquinas específicas para a transação, de difícil realocação para usos alternativos;
- Especificidade dos ativos humanos: investimentos em capital humano (contratação/treinamento) específicos para a transação, de difícil realocação e substituição;
- Ativos dedicados: montante de investimento para atender a um cliente particular, relevante individualmente, cuja transação oferece grande risco pela quebra contratual e dificuldade de realocar a produção;
- Especificidade relacionada à marca: capital investido, que não é físico ou humano e que se materializa na marca (fidelidade de um grupo de consumidores ao(s) produto(s) da firma);
- Especificidade temporal: o valor da transação depende do tempo em que se processa, importante no caso de produtos perecíveis cujo valor diminui com o tempo devido à proximidade do fim de sua vida útil para consumo in natura e/ou processamento.

A incerteza está relacionada a fatores inerentes à transação e a possibilidade de distúrbios externos, podendo ser dividida em incertezas primária e secundária. A incerteza primária é um estado de contingência enquanto a secundária surge da falta de comunicação entre os agentes econômicos, onde um não tem condições de prever as decisões e planos realizados por outros, como exemplo tem-se as variações da demanda ocasionadas pelas preferências dos consumidores (Williamson, 1996). É importante notar que a incerteza secundária não tem motivações estratégicas, há falta ou distorção no tempo da comunicação da informação, mas sem a intenção de modificá-la ou falsificá-la de forma a conseguir alguma vantagem pelo agente econômico. Porém, o fato pode ocorrer fazendo surgir um terceiro tipo de incerteza: a comportamental (Williamson, 1996). É fundamental distinguir a incerteza dada pela variância de uma distribuição de probabilidades (incerteza primária), melhor definida por risco, e outra comportamental, diretamente relacionada ao oportunismo (Azevedo, 1996).

A frequência é a repetição com que ocorre um mesmo tipo de transação, sendo um elemento importante para a escolha do mecanismo de governança adequado. As transações apresentam diferentes níveis de frequência, quanto menor a frequência das transações maior o desestímulo à uma ação de controle e a possibilidade de ações oportunistas. Porém, a maior parte das transações são recorrentes (ocorrem com alta frequência), diluindo os custos de redação de contrato, monitoramento e adaptação às mudanças de ambiente. A frequência é importante devido principalmente a dois aspectos:

1. A possibilidade de diluir os custos de adoção de um sistema complexo de relacionamento entre os agentes econômicos por várias transações;
2. A oportunidade dos agentes econômicos construírem reputação.

O segundo aspecto ocorre devido à possibilidade dos agentes adquirirem conhecimentos uns sobre os outros e criarem um compromisso confiável em torno do objetivo comum de continuidade da relação. A reputação pode se materializar na forma de uma marca (ativo específico), além de se tornar uma restrição de mercado ao comportamento oportunista, fato que ocorrerá apenas se as transações não forem estritamente impessoais. De fato, quanto maior a frequência da transação, *ceteris paribus*, maior o valor presente dos ganhos futuros e maior o custo associado à atitude oportunista. Portanto, conclui-se que a reputação relaciona-se diretamente às outras duas dimensões das transações: frequência e especificidade do ativo (Azevedo, 1996).

As estruturas de governança possíveis são: mercado, mista (ou híbrida) e hierárquica. A estrutura de governança de mercado é aquela caracterizada pela existência de um grande número de compradores e vendedores, onde a identidade dos agentes não é importante, aproximando-se do modelo de concorrência perfeita. A governança mista ou híbrida é caracterizada pela existência de relações de longo prazo, na qual a identidade dos agentes é importante, preserva-se a autonomia e concede-se salvaguardas à transação. No caso da estrutura de governança hierárquica, os dois lados da transação estão sujeitos ao mesmo controle administrativo (estão inclusos numa mesma empresa), caracterizando-se pela verticalização das atividades de uma firma.

Os principais atributos que diferenciam as estruturas de governança são: adaptação, incentivo, controles administrativos e leis contratuais. A adaptação significa a capacidade dos agentes econômicos atuantes na transação reagir de maneira econômica a distúrbios do ambiente, existindo basicamente dois tipos: autônoma e cooperativa. A adaptação do tipo autônoma é aquela que os preços servem como estatísticas suficientes, as variações na oferta ou demanda de um produto padronizado (commodity) provocam variações no preço de equilíbrio do mercado. Este tipo de adaptação foi primeiro analisado por Hayek¹ citado por Williamson (1996). A adaptação cooperativa refere-se a investimentos coordenados entre os agentes participantes das transações e esforços conjuntos para adaptar-se a distúrbios ambientais, analisados inicialmente por Barnard² citado por Williamson (1996). A estrutura de governança de mercado adapta-se melhor de forma autônoma enquanto a hierárquica de forma cooperativa, a híbrida atua em situação intermediária.

Os incentivos para os agentes econômicos envolvidos na transação reduzirem custos e adaptarem-se eficientemente a distúrbios do ambiente são maiores na estrutura de governança de mercado do que na híbrida ou hierárquica. No sistema de mercado os ganhos ou perdas não podem ser manipulados ou subsidiados. Na governança de hierarquia, onde as transações ocorrem dentro de uma mesmo controle administrativo, torna-se comum a distribuição de prejuízos e justificativas de perdas entre departamentos. Porém, a coordenação dos agentes para uma adaptação cooperativa é muito maior nesta última que nas outras formas de governança (Williamson, 1996). O controle administrativo é muito maior na governança hierárquica, o que lhe proporciona maior capacidade de adaptação cooperativa, a qual é menor na governança híbrida e inexistente na de mercado (Williamson, 1996).

¹ Hayek, Friederich. 1945 "The use of Knowledge in Society." American Economic Review 35 (September): 519-30.

² Barnard, Chester. 1938. "The Functions of the Executive". Cambridge, MA: Harvard University Press.

Conclui-se que a organização interna diminui a intensidade dos incentivos, mas aumenta a capacidade de adaptação cooperativa adicionando custos burocráticos à sua realização (Williamson, 1985). Do ponto de vista contratual, o mercado é mais transparente e livre de erros que a forma híbrida, enquanto que na hierárquica as leis contratuais são omitidas (Williamson, 1996).

O resumo dos atributos das estruturas de governança se encontra na tabela 9. Nota-se que a governança híbrida possui valores intermediários em todas as características, comparando-a com a hierarquia e o mercado, que são polaridades opostas. Portanto, a estrutura de governança híbrida possui características intermediárias destas outras estruturas, vantagens e desvantagens.

Tabela 9. Distinção dos atributos das estruturas de governança de mercado, híbrida e hierárquica ^a.

Atributos	Estrutura de Governança		
	Mercado	Híbrido	Hierarquia
Instrumentos			
Intensidade do incentivo	++	+	0
Controle administrativo	0	+	++
Atributos de desempenho			
Adaptação autônoma	++	+	0
Adaptação cooperativa	0	+	++
Leis Contratuais	++	+	0

^a ++ = forte; + = semiforte; 0 = fraco

Fonte: Williamson, 1996, p. 105

Para estabelecer comparações entre as estruturas de governança, Williamson (1996) define uma função de custos de governança para cada uma delas. Assim, segue:

$m(k, \theta)$, custos da governança de mercado

$x(k, \theta)$, custos da governança híbrida

$h(k, \theta)$, custos da governança de hierarquia

onde k = especificidade do ativo
 θ = vetor de parâmetros de deslocamento das funções, incluindo dimensões restantes como incerteza.

O autor assume que quando $k = 0$, tem-se:

$$m(0, \theta) < x(0, \theta) < h(0, \theta), \forall \theta \in \mathfrak{R}^n$$

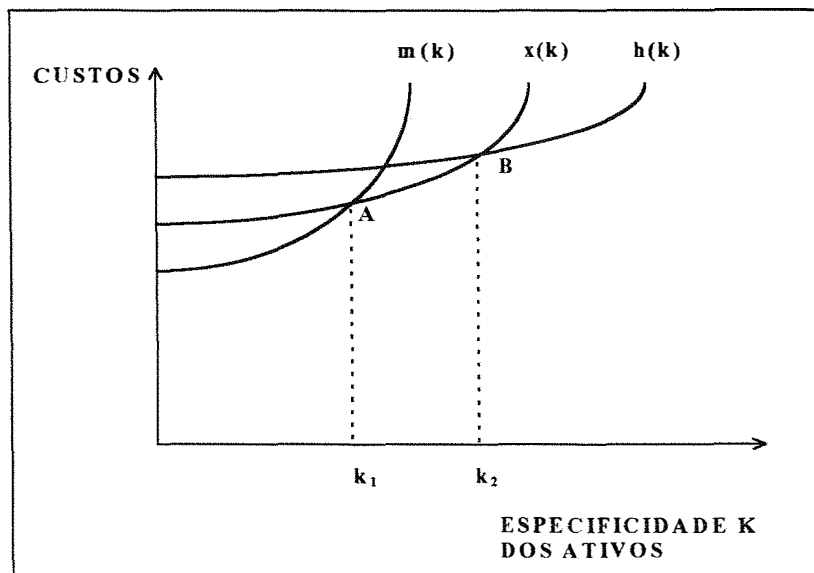
onde n é o número de parâmetros de deslocamento.

Conforme a especificidade dos ativos aumenta, os custos de governança via mercado aumentam proporcionalmente mais que os demais.

$$m' > x' > h' > 0$$

onde m' , x' e h' são derivadas das funções em relação a k .

As derivadas são positivas pois a especificidade dos ativos cria dependência bilateral aumentando os custos de governança sobre a transação, sendo constante a forma organizacional. Consideradas as informações dadas, pode-se construir a figura 13, a qual possui um gráfico ilustrando os custos de governança, variando em função da especificidade dos ativos (mantendo θ constante).

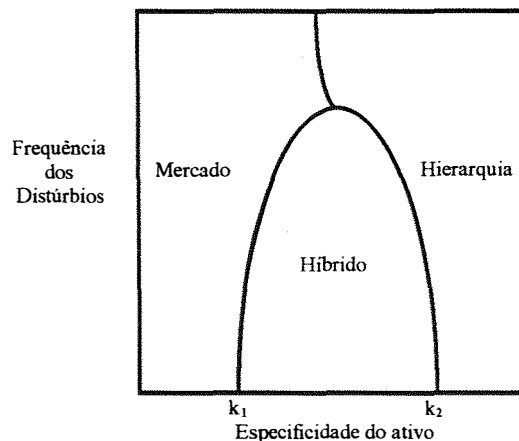


Fonte: Williamson, 1996, p. 108

Figura 13. Custos das estruturas de governança e nível de especificidade dos ativos.

No nível de especificidade k_1 os agentes são indiferentes em escolher entre as formas de mercado e híbrida, o mesmo ocorre em k_2 entre híbrida e hierárquica. Os agentes econômicos tenderão a escolher o ponto que minimize seus custos dado um nível k^* de especificidade dos ativos, portanto quando $k^* < k_1$, a forma escolhida é a de mercado; se $k_1 < k^* < k_2$ será a forma híbrida e quando $k^* > k_2$ a forma hierárquica será a ideal. A indiferença entre as formas organizacionais pode se estender ao redor dos pontos k_1 e k_2 devido à racionalidade limitada dos indivíduos.

A relação entre incerteza e as diferentes formas de governança é ilustrada pela figura 14. A incerteza pode ser mensurada pela frequência dos distúrbios, os quais aumentam os custos de transação de todas as estruturas de governança. Porém, o modo híbrido é o mais susceptível, pelo fato de não possuir respostas coordenadas (autônoma ou cooperativa) tão eficientes quanto a hierárquica e a híbrida (Williamson, 1996).



Fonte: Williamson, 1996, p. 117

Figura 14. Formas de respostas de organizações a mudanças na frequência das transações.

No mercado as respostas aos distúrbios são unilaterais (adaptação autônoma), na hierarquia a administração é única para ambos os lados da transação (adaptação cooperativa), enquanto na híbrida respostas a distúrbios dependem de mútuo entendimento, o que leva tempo. Portanto, quanto maior a frequência dos distúrbios menor a viabilidade da existência da forma híbrida. Em relação à especificidade dos ativos são válidas as conclusões da forma analítica reduzida (Williamson, 1996).

A Economia dos Custos de Transação assume a transação como unidade de análise e a firma é observada como um complexo de contratos. Portanto, as relações contratuais assumem um papel fundamental na formulação da nova teoria da firma, fazendo-a englobar conceitos de Administração e Direito (Zylbersztajn, 1995).

A racionalidade limitada, pressuposto fundamental, é a principal causa da imperfeição dos contratos, pois impede os indivíduos de prever todas as mudanças ambientais e adaptações necessárias. Os contratos, por serem incompletos, geram custos de desenho, implementação, controle e adaptações relativas ao não cumprimento de acordos estabelecidos. De fato, se os contratos fossem completos, não haveria necessidade de analisá-los (Zylbersztajn, 1995). A taxonomia dos contratos apresentada a

seguir é baseada em Macneil (1978)³, citado por Zylbersztajn (1995) e Williamson (1985).

Contratos Clássicos

Os contratos clássicos são transações individuais sem efeito intertemporal, isto é, transações independentes sem influência de expectativas de negociações futuras. Portanto, aproximam-se do conceito de competição perfeita da economia neoclássica. Os ajustes ocorrem via mercado, não existindo planejamento de longo prazo. Assim, para a implementação dos contratos clássicos as seguintes condições devem ocorrer:

1. As identidades dos agentes são irrelevantes;
2. A natureza do acordo é totalmente delimitada;
3. Não há flexibilidade corretiva para a não realização do contrato;
4. Existe clara definição dos agentes que fazem parte da transação e a participação de um terceiro agente é desencorajada.

Contratos Neoclássicos

A existência de modificações ambientais que geram a necessidade de adaptação das relações contratuais fazem com que os contratos clássicos tenham pouca ou nenhuma possibilidade de aplicação, sendo apenas um referencial teórico. Os distúrbios não podem ser totalmente antecipados (racionalidade limitada), portanto a flexibilidade dos contratos é considerada uma característica importante a ser analisada, existindo casos em que soluções não são aplicáveis, tornando impraticável o contrato. Nestes casos existem duas possibilidades: interrupção da negociação ou internalização da transação. Característica fundamental do contrato neoclássico é a manutenção do contrato original como referência para negociação, quando os custos de negociação se tornam elevados em relação aos retornos esperados, pode surgir a terminação contratual (prevista ou não no contrato original).

³ MACNEIL, I.R. 1978. "Contracts: Adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law" *Northwestern University Law Review*, 72: 854 - 906.

Contratos Relacionais

As principais características são a alta flexibilidade e a possibilidade de renegociação, porém o contrato original não serve de base para renegociação, sendo construído um novo contrato reconsiderando todo o seu conjunto de fatores. O comportamento relacional é o centro de alianças estratégicas e contratos verticais de fornecimento de matérias primas, nos quais os custos de desenhar um contrato completo são trocados pela manutenção de um sistema de negociação contínuo.

Williamson (1985) analisa a relação da taxonomia dos contratos com as diferentes formas de governança, considerando duas dimensões das transações: especificidade dos ativos (investimentos) e frequência. Os pressupostos da análise são: o desejo dos agentes de estabelecer uma relação contínua, os fornecedores são numerosos, a dimensão frequência refere-se à atuação do comprador e a dimensão investimento ao fornecedor. Os contratos clássicos estão relacionados à governança de mercado, quando os investimentos realizados para participar da transação não são específicos seja qual for a frequência das transações. Os contratos neoclássicos são utilizados na governança híbrida, na qual parte ou todos os investimentos realizados são específicos para participar da transação e a frequência é ocasional. Os contratos relacionais são utilizados na governança hierárquica, na qual parte ou todos os investimentos realizados são específicos para participar da transação e a frequência é recorrente.

5 METODOLOGIA

5.1 Estudo de casos

A pesquisa por meio de estudo de casos é um método qualitativo, que se caracteriza pelo maior foco na compreensão de fatos que em sua mensuração, diferentemente dos métodos quantitativos que se preocupam com a mensuração de fenômenos e utilizam geralmente amostras extensas (Lazzarini, 1997). O método é indicado para estudar eventos contemporâneos, sobre os quais o pesquisador possui pouco ou nenhum controle, se propondo a responder as questões “como” e “por quê” (Yin, 1988).

Segundo Yin (1988), cinco componentes de um plano de pesquisa para estudo de casos são especialmente importantes:

1. As questões do estudo;
2. Suas proposições, se ocorrerem;
3. Suas unidade(s) de análise(s);
4. A conexão lógica dos dados com as proposições;
5. O critério de interpretação dos resultados.

As proposições podem não estar presentes em um estudo exploratório, o qual deve substituí-las por um propósito (objetivo). Consequentemente, o componente número quatro passa a ser a análise dos dados para alcançar o propósito da pesquisa.

O estudo de caso único é utilizado normalmente para a análise de fenômenos de rara ocorrência ou de difícil observação, enquanto o estudo de casos múltiplos se baseia

em replicações de um dado fenômeno. O uso de casos múltiplos tem a vantagem de obter evidências inseridas em diferentes contextos (Lazzarini, 1997). Gil (1995) recomenda que, para que os resultados da pesquisa utilizando o método sejam significativos, utilize-se certa variedade de casos, que em geral não são selecionados mediante métodos estatísticos. Porém, alguns critérios devem ser observados:

- a) Seleção de casos típicos, ou seja, representativos do tipo da categoria:
- b) Seleção de casos extremos, cuja vantagem é apresentar a variação das situações possíveis;
- c) Tomar casos raros, analisando casos atípicos e comparando-os aos considerados normais e determinando a causa do desvio (variação).

O problema de pesquisa tem como ponto central a unidade de análise, que pode ser indivíduos, grupos, organizações ou ainda uma atividade, um processo, um aspecto ou dimensão do comportamento organizacional e social. Analisando os estudos de caso pela unidade de análise, pode-se diferenciar dois tipos: os casos holísticos e os casos embutidos. O primeiro possui foco maior no contexto geral do fenômeno enquanto nos casos embutidos o foco é transferido para as subunidades de análise inseridas num contexto mais amplo (Lazzarini, 1997). Os casos holísticos possuem vantagem quando subunidades lógicas não podem ser identificadas e/ou a teoria utilizada é de natureza holística (Yin, 1988).

Característica importante é o estudo de caso ter seu uso relacionado ao desejo de obter generalizações analíticas, devendo contribuir para um referencial teórico sem o qual a pesquisa torna-se uma mera descrição do fenômeno observado (Lazzarini, 1997). As principais desvantagens do método são a não possibilidade de generalização das conclusões, subjetividade na análise dos dados e a produção de textos longos (Yin, 1988).

5.2 Desenvolvimento da pesquisa

A tendência de centralização das compras de hortifrútiis pelas empresas supermercadistas é um evento contemporâneo. A pesquisa busca responder “como” o processo de compra e distribuição ocorre e “por quê” as empresas supermercadistas participantes da pesquisa atuam da forma descrita. Portanto, torna-se possível a utilização da metodologia de estudo de casos.

O estudo é classificado como exploratório, não possuindo proposições teóricas, e a interpretação das informações obtidas foi realizada de acordo com o referencial teórico apresentado. Os resultados constituem-se da descrição do processo de compra e distribuição dos produtos hortifrútiis das empresas e razões para seu modo de atuação.

A unidade de análise da pesquisa é o processo de compra e distribuição de hortifrutícolas nas empresas supermercadistas. Portanto, o tipo de estudo de caso é classificado como embutido pois subdivide o processo das outras atividades da firma. Além disso, a pesquisa é de múltiplos casos pois três firmas participaram do levantamento de informações.

A pesquisa utilizou informações obtidas através de entrevistas pessoais e visitas técnicas às empresas supermercadistas e seus fornecedores de hortifrútiis, as quais constam da tabela 10. Roteiros de entrevista (que constam em anexo) foram utilizados de forma a diminuir o efeito da subjetividade na análise. As estruturas organizacionais das empresas foram obtidas durante as entrevistas e esquemas do *layout* das lojas foram elaborados durante as visitas.

Tabela 10. Visitas técnicas e entrevistas realizadas para obter informações⁴.

	Lojas	Centrais de compra	Diretor Comercial	Gerentes de loja	Compradores	Encarregados de seção	Fornecedores
Empresa 1	5	1	-	4	1	4	2
Empresa 2	4	1	1	4	1	4	4
Empresa 3	4	-	-	3	1	3	-

As empresas participantes do estudo foram selecionadas de acordo com seu sistema de compra e distribuição (centralizado) e tamanho (faturamento anual). A empresa 1 passou pelo processo de centralização das compras de frutas e legumes durante a realização da pesquisa, as verduras continuam sendo adquiridas de forma descentralizada. As empresas 2 e 3 possuíam sistemas centralizados, porém com características diferentes da empresa 1 em relação a volume total adquirido diariamente, funcionamento do sistema de pedidos, estrutura organizacional e relações com fornecedores. Diferenças que tornaram possível fazer comparações entre elas.

⁴ As empresas participantes da pesquisa permitiram o uso das informações e divulgação dos nomes:
 Empresa 1: Sé Supermercados Comércio e Importação S.A.
 Empresa 2: Batajão Supermercados Ltda.
 Empresa 3: Beira Rio Supermercados Ltda.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 Características gerais das empresas

A tabela 11 ilustra as principais características das três empresas participantes do estudo. Observa-se que as empresas 1 e 2 possuem o mesmo número de lojas, porém o faturamento e a área total de vendas da primeira é absolutamente maior. As empresas atuam no estado de São Paulo, sendo que as lojas da firma 1 estão presentes na Grande São Paulo (15 lojas) e no interior do estado (8 lojas). A empresa 2 possui todas as suas lojas instaladas no interior do estado e a firma 3 atua exclusivamente em uma cidade. As firmas 2 e 3 são familiares, possuindo nos altos cargos da administração pessoas com participação no capital, enquanto a empresa 1 é uma sociedade anônima.

Tabela 11. Resumo descritivo das empresas participantes da pesquisa.

Empresa	Características				
	Faturamento bruto anual em milhões R\$	Área total de vendas (m ²)	Número de lojas	Local de atuação	Composição societária
1	500 - 600	48.070	23	Grande São Paulo e interior do estado	Sociedade Anônima
2	200 - 300	25.300	23	Interior do Estado de São Paulo	Limitada
3	< 50	2.800	4	Cidade de Piracicaba (Interior do estado)	Limitada

Fonte: Associação Brasileira de Supermercados e dados da pesquisa.

A classificação das empresas segundo a Associação Brasileira de Supermercados consta da tabela 12. As três firmas possuem suas lojas classificadas como supermercados convencionais, sendo que 1 e 2 são redes e 3 é independente.

Tabela 12. Classificação das empresas supermercadistas segundo a ABRAS*

Empresa	Tipo de loja	Tipo de loja
1	Supermercado convencional	rede
2	Supermercado convencional	rede
3	Supermercado convencional	independente

* Associação Brasileira de Supermercados

As características das lojas das empresas constam da tabela 13. Os supermercados da empresa 1 são maiores, possuem caixas automatizados e normalmente 2 seções adicionais em relação às lojas das duas outras empresas: comida pronta e peixaria. As lojas da empresa 2 são menores, parte não possui caixas automatizados e raramente oferecem alimentos prontos e semi-prontos. A empresa 3 possui lojas pequenas em relação às outras duas empresas participantes do estudo, um dos quatro supermercados possui caixas automatizados e oferece variedade maior de produtos.

Tabela 13. Características das lojas das empresas supermercadistas participantes da pesquisa.

Empresa	Tamanho médio das lojas (m²)	Nº médio de caixas por loja	Seções
1	2.090	21	Mercearia, hortifrúti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios e comida pronta
2	1.100	10	Mercearia, hortifrúti, bazar, carnes e aves, padaria, frios e laticínios
3	700	7	Mercearia, hortifrúti, bazar, carnes e aves, padaria, frios e laticínios

Fonte: Associação Brasileira de Supermercados e dados da pesquisa.

Os supermercados da empresa 1 possuem *layout* próximo do ilustrado pela figura 2-B, padrão para toda a rede, enquanto as lojas das empresas 2 e 3 possuem *layout* semelhante do ilustrado pela figura 2-A. Porém, a variação do *layout* destes é grande, não existindo um padrão. O *layout* padrão utilizado pela empresa 1 aloca a seção de hortifrúti na entrada das lojas, sendo a primeira a receber os clientes e estimulando a compra por impulso. As lojas das empresas 2 e 3 possuem diversas variações, geralmente a seção de frutas, legumes e verduras (FLV) é alocada no fundo ou na entrada das lojas.

A mudança da seção de frutas, legumes e verduras (FLV) do fundo para a frente da loja pode aumentar a sua participação no faturamento total entre 2 a 3%, porém os clientes ao realizarem as compras adicionam outros produtos sobre os hortifrúti aumentando o perigo de danificá-los. A seção localizada no fundo da loja estimula os clientes a colocarem os hortifrúti sobre os outros produtos. A participação da seção no faturamento total das lojas das empresas envolvidas na pesquisa variava entre 6% a 12% e a margem média da seção entre 25% a 30%.

6.2 Organização interna e sistemas de compra e distribuição

O sistema de compra e distribuição utilizado pelas três empresas participantes do estudo é centralizado para a maior parte dos produtos adquiridos. A exceção ocorre com os produtos altamente perecíveis (em geral folhosas) que são entregues diretamente nas lojas pelos fornecedores das duas maiores empresas. Porém, na firma 3 os produtos altamente perecíveis têm sua compra e distribuição centralizada, diferentemente das outras empresas. A estrutura organizacional de cada empresa e seus sistemas têm características específicas, as quais são descritas e analisadas a seguir.

6.2.1 Estrutura organizacional da empresa 1

A empresa 1 passou pelo processo de centralização de seu sistema de compra e distribuição de frutas e legumes durante a realização da pesquisa. As compras de folhosas, no entanto, continuam sendo realizadas pelas lojas e entregues diretamente. O processo de centralização trouxe consequências não apenas para a distribuição da

autoridade pelo gerenciamento estratégico nos diferentes níveis da administração mas também nas relações com os fornecedores de frutas e legumes. A estrutura organizacional da firma após o processo de centralização é ilustrada pela figura 15. A negociação de preços e controle de qualidade de frutas e legumes é atualmente realizada por três compradores subordinados ao Gerente de perecíveis I, que é responsável pelas seções que comercializam produtos “in natura” como carne, peixe e hortifrútiis.

A diretoria de operações possui dois cargos com funções semelhantes, Supervisor regional e Gerente regional, ambos supervisionam as lojas dentro de sua área de atuação, sendo que o Gerente realiza visitas com maior frequência que o Supervisor. Os gerentes de grandes supermercados possuem dois auxiliares: gerente de perecíveis e gerente de mercearia, cargos que não existem em lojas de menor porte. O encarregado de seção está subordinado ao gerente de perecíveis e possui assistentes para a reposição dos produtos.

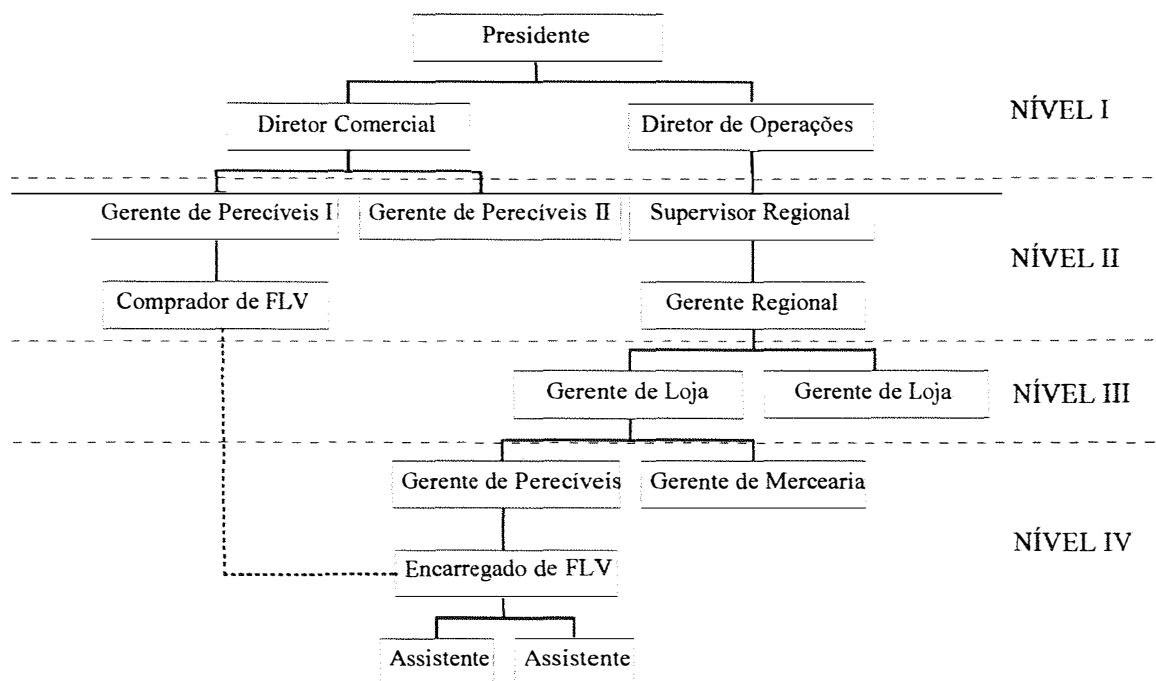


Figura 15. Estrutura organizacional simplificada da empresa 1

O indivíduo diretamente responsável pela efetuação dos pedidos de frutas e legumes à central de compras é o encarregado da seção de frutas, legumes e verduras (FLV), que pode ser auxiliado pelo gerente da loja. Ele é responsável também pela aquisição de verduras, porém, neste caso possui diversas funções, efetuando os pedidos diretamente aos fornecedores, realizando negociações de preços e controlando a qualidade dos produtos.

Os pedidos de produtos para a central e aos fornecedores são realizados diariamente. Os pedidos de frutas e legumes são enviados pelos encarregados de FLV ao setor de compras, baseados em listas de produtos disponíveis, que são fornecidas pelo setor. Os pedidos funcionam no sistema (d + 2), isto é, os produtos pedidos são recebidos dois dias depois.

O sistema de pedidos à central funciona da seguinte forma: os encarregados de seção enviam as informações sobre as quantidades de cada produto para o setor de compras no período da tarde através de sistema (*software*) próprio da empresa. O setor de compras recebe os pedidos e totaliza as quantidades a serem adquiridas de cada produto. Na manhã do dia seguinte, os fornecedores recebem os pedidos e devem confirmar ou não a disponibilidade da mercadoria para entrega na central de compras até às nove horas. As entregas são realizadas no período da tarde do mesmo dia na central, que possui um armazém refrigerado alugado pela empresa supermercadista. Na manhã do dia seguinte, dois dias depois de realizados os pedidos, os produtos são enviados às lojas.

Antes da centralização, os encarregados da seção adquiriam todos os produtos negociando diretamente com fornecedores credenciados pela matriz da empresa. Decisões e atividades da administração da seção, como critérios de escolha de fornecedores, negociações de preços, promoções, determinação da variedade, preços de revenda e controle de qualidade dos produtos eram próprias destes indivíduos, cujo cargo está em nível de loja. As relações dos fornecedores de frutas e legumes com a empresa supermercadista passaram a ser realizadas pelos compradores como consequência do processo de centralização, as decisões em nível de loja se limitaram à variedade,

quantidade e preço de venda para estes produtos com exceção das verduras, cujas compras ainda são descentralizadas.

A supervisão da seção de frutas, legumes e verduras, assim como de toda a loja, é realizada pelo supervisor regional e gerente regional. Porém, antes da centralização, decisões como localização da seção e modo de exposição dos produtos eram tomadas em nível de loja (gerência e encarregados) com supervisão de cargos superiores. Atualmente, a utilização de um *layout* padrão para toda a rede torna as modificações dos fatores citados muito difíceis.

As tabelas 14 e 15 ilustram em que níveis administrativos são tomadas decisões em relação aos fatores listados, relacionados com o gerenciamento estratégico da comercialização de frutas e legumes (sistema centralizado) e verduras (sistema descentralizado). Observando as tabelas, nota-se que os funcionários em nível de loja possuem maior autoridade para decidir sobre a comercialização de verduras comparativamente a de frutas e legumes, consequência do processo de centralização das compras destes produtos.

Tabela 14. Distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico da empresa 1 em relação a comercialização de frutas e legumes (sistema centralizado).

Fatores de decisão	Níveis administrativos			
	Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV
Variedade			A	D
Adequação da oferta à demanda			A	D
Negociação do preço de compra	A	D		
Preço de venda			A	D
Localização da seção na loja	D	A		
Forma de exposição dos produtos	D	A		

D = Decide A = Auxilia

Tabela 15. Distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico da empresa 1 em relação a comercialização de verduras (sistema descentralizado).

Fatores de decisão	Níveis administrativos			
	Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV
Variedade			A	D
Adequação da oferta à demanda			A	D
Negociação do preço de compra			A	D
Preço de venda			A	D
Localização da seção na loja	D	A		
Forma de exposição dos produtos	D	A		

D = Decide A = Auxilia

Basendo-se nas tabelas 14 e 15, pode-se ilustrar a distribuição atual da autoridade pelo gerenciamento estratégico entre os níveis administrativos da empresa 1 em relação a comercialização de hortifrúteis através da figura 16, que foi elaborada a partir do modelo de Beamer & Preston (1993) ilustrado pela figura 4. O triângulo e o trapézio da figura 16 ilustram respectivamente a distribuição da autoridade pelos diferentes níveis administrativos relacionada as operações e estratégias referentes a comercialização.

Analisando a figura 16, observa-se que as operações são realizadas predominantemente pelos níveis mais baixos da administração (base do triângulo), enquanto a responsabilidade pelo gerenciamento estratégico é maior em altos níveis (base superior do trapézio). A compra descentralizada de verduras proporciona maior poder de decisão na comercialização destes produtos em nível de loja. Além disso, decisões importantes como variedade e determinação dos preços de venda de todos os produtos ainda são tomadas por cargos inferiores. Estes fatos determinam a transformação do triângulo invertido da figura 4 em um trapézio na figura 16, ilustrando o poder de decisão dos cargos em nível de loja na comercialização de hortifrúteis.

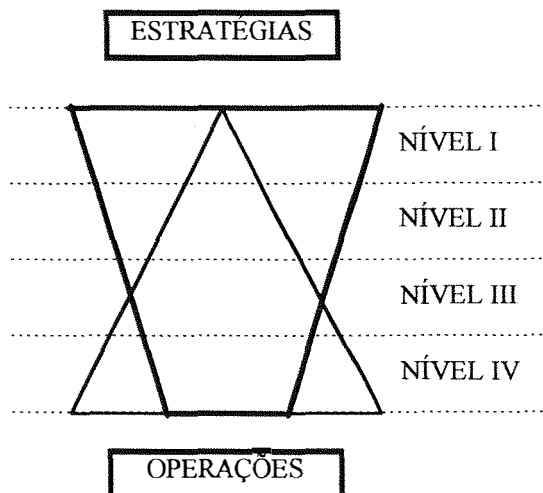


Figura 16. Distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico da empresa 1.

Atualmente a empresa supermercadista estuda a possibilidade da centralização dos preços de venda dos produtos e da compra de verduras, porém com distribuição descentralizada (entrega direta nas lojas). No caso de ocorrerem estas modificações, a distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico será melhor ilustrada pela figura 18, ou seja, semelhante à da empresa 2 que possui maior concentração das decisões em níveis administrativos superiores.

As principais consequências da centralização sobre as relações da rede de supermercados com os fornecedores foram a diminuição do número de agentes e maior poder de negociação da empresa supermercadista pelo aumento do volume transacionado com cada um deles. Além destas, outras consequências se verificaram devido à necessidade da rede supermercadista melhorar a manutenção da qualidade do produto tais como o uso de armazém refrigerado, exigência do uso de caminhões baú refrigerados para fornecedores de determinados produtos e uso de caixas plásticas substituindo as tradicionais caixas de madeira no transporte da mercadoria. No caso desta última, as caixas plásticas são compradas pela empresa e alugadas para os fornecedores. As relações com fornecedores serão melhor explicadas em capítulo à parte.

6.2.2 Estrutura organizacional da empresa 2

A empresa 2 possui estrutura organizacional ilustrada pela figura 17, na qual pode-se observar que há menor número de cargos existentes entre o encarregado de hortifrútis e o presidente quando comparada com a empresa 1. A diferença no número de cargos entre uma estrutura e outra pode ser explicada pelo menor tamanho da firma e menor dispersão geográfica das lojas da empresa 2, facilitando a atividade de supervisão e diminuindo a necessidade de cargos entre gerentes de lojas e níveis administrativos superiores. O menor tamanho das lojas faz com que sejam desnecessários os cargos de gerente de mercearia e gerente de perecíveis em nível de loja, pois o gerente pode administrar todas as seções sozinho.

O sistema de compra e distribuição é centralizado para a maior parte dos produtos. Os funcionários das lojas são responsáveis pela determinação da variedade e controle de perdas, enquanto a negociação de preços e controle de qualidade são realizados por funcionários da central de compras. A matriz determina o preço de venda, promoções em nível de rede, localização da seção e forma de exposição.

A central de compras possui três compradores, cada um responsável por um grupo de produtos. Mercadorias com grandes volumes de vendas, tais como batata, tomate e cebola são adquiridos diretamente de produtores rurais por um comprador que percorre as principais regiões produtoras. Frutas e legumes são comprados nos entrepostos de abastecimento das cidades de Campinas e São Paulo, no último, principalmente frutas importadas. Apesar da divisão dos grupos de produtos por compradores, o indivíduo que percorre as regiões produtoras adquire esporadicamente outros produtos quando o preço é vantajoso.

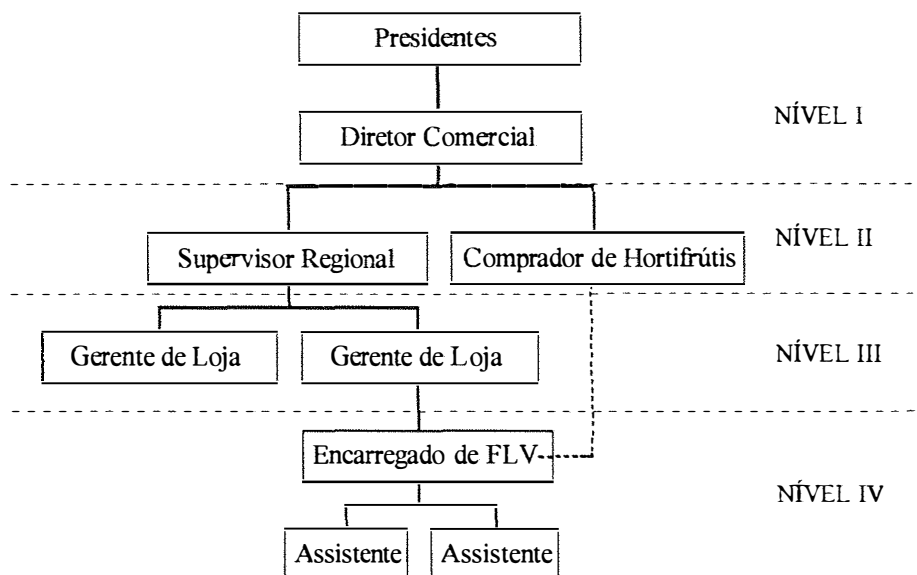


Figura 17. Estrutura organizacional simplificada da empresa 2

Os pedidos das lojas são realizados pela Internet, sendo enviados pelos encarregados até 16 - 17 horas e recebidos no dia seguinte (sistema $d + 1$). Fato importante é que as compras são realizadas pela manhã e deste modo quando os pedidos são enviados para a central os produtos já foram adquiridos. Portanto, o comprador é responsável pela previsão da demanda (adequação da oferta à demanda para a rede). A utilização do sistema ($d + 1$) visa diminuir perdas, pois o sistema ($d + 2$) anteriormente utilizado dificultava a previsão do consumo, que devia ser feita com dois dias de antecedência. Porém, no atual sistema, o comprador assume a responsabilidade de prever a demanda e em 80% dos casos o erro entre sua previsão e o volume de cada produto pedido pelas lojas é mínimo.

A previsão da demanda realizada pelo comprador é comparada com o total dos pedidos realizados e adequados aos volumes adquiridos. Assim, se o volume adquirido de determinada mercadoria é maior que o pedido pelas lojas, o excedente é rateado e cada loja receberá quantidade adicional do produto. No caso do volume adquirido ser menor que o total dos pedidos pelas lojas, cada uma receberá um volume menor.

Observando a tabela 16, pode-se notar que as decisões relativas à administração da seção tomadas em nível de loja se restringem a variedade e modo de exposição dos produtos. Portanto, há uma centralização da autoridade pelos altos níveis da administração, que é ilustrada na figura 18 pelo estreitamento do triângulo referente as estratégias em níveis mais baixos da administração.

Tabela 16. Distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico da empresa 2.

Fatores de decisão	Níveis administrativos			
	Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV
Variedade			A	D
Adequação da oferta à demanda		D		A
Negociação do preço de compra	A	D		
Preço de venda	A	D		
Localização da seção na loja	D	A		
Forma de exposição dos produtos			A	D

D = Decide A = Auxilia

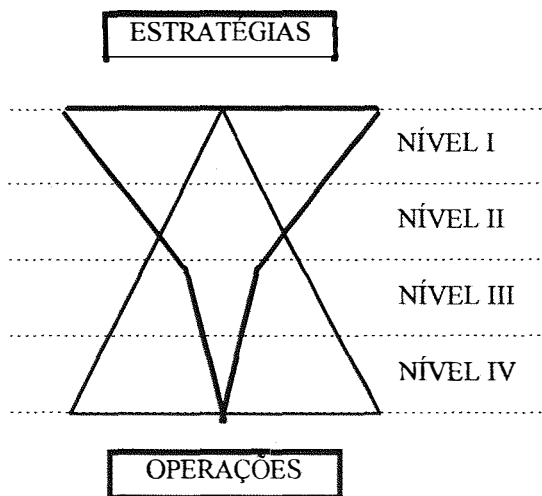


Figura 18. Distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico da empresa 2.

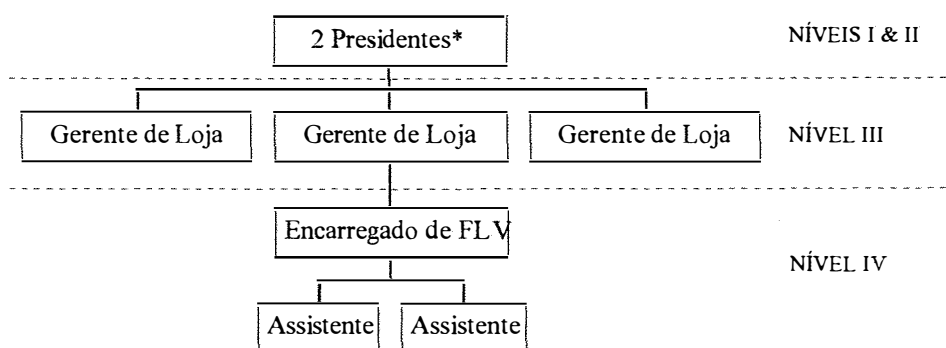
Comparando-se a distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico através dos níveis administrativos da empresa 2 (figura 18 e tabela 16) e da empresa 1 (figura 16 e tabelas 14 e 15), pode-se afirmar que o sistema de compra e distribuição da

firma 2 possui maior centralização das decisões em níveis administrativos superiores.

6.2.3 Estrutura organizacional da empresa 3

A empresa 3 possui estrutura organizacional ilustrada pela figura 19. Observa-se o menor número de cargos comparando-a com as outras empresas participantes do estudo e a participação de um dos presidentes (proprietários da empresa) como comprador de hortifrúteis para as quatro lojas. Os principais fatores que determinam o menor número de cargos são o tamanho reduzido das lojas e sua localização na mesma cidade.

Os altos cargos administrativos possuem funções relativas aos níveis I e II do modelo desenvolvido por Beamer & Preston (1993). Eles tomam as decisões mais importantes em relação à comercialização de hortifrúteis e participam das atividades de compra e distribuição. A determinação da variedade dos produtos, preços de venda, alocação da seção na loja, negociação de preços e controle de qualidade são decisões e atividades importantes realizadas pelos cargos dos níveis I e II. Os indivíduos que atuam em nível de loja são responsáveis pela exposição dos produtos e adequação da oferta à demanda (realização dos pedidos).



* um dos presidentes atua como comprador de hortifrúteis

Figura 19. Estrutura organizacional simplificada da empresa 3.

Observando-se a tabela 17, nota-se que há grande centralização das decisões em níveis administrativos superiores, que também participam efetivamente das operações da comercialização. Tais características são ilustradas pela figura 20, na qual o triângulo representando as operações (figura 4) transformou-se em trapézio, devido ao fato de altos cargos da administração participarem das atividades de compra e distribuição dos produtos. O triângulo invertido, ilustrando a distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico, possui estreitamento aos níveis hierárquicos inferiores pois todas as decisões inerentes à administração da seção são tomadas pelos altos cargos.

Tabela 17. Distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico da empresa 3.

Fatores de decisão	Níveis administrativos		
	Níveis I & II	Nível III	Nível IV
Variedade		A	D
Adequação da oferta à demanda		A	D
Negociação do preço de compra	D		
Preço de venda	D	A	
Localização da seção na loja	D	A	
Forma de exposição dos produtos	D	A	

D = Decide A = Auxilia

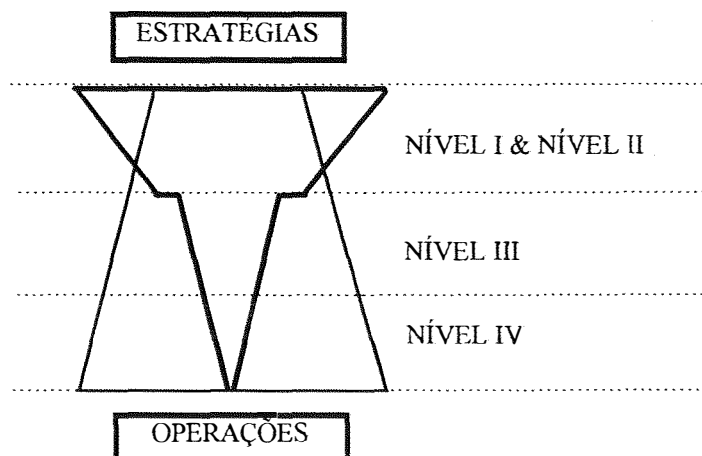


Figura 20. Distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico da empresa 3.

A expectativa de abertura de novas lojas torna necessário o treinamento e delegação de maior autoridade aos gerentes e encarregados de seção, principalmente se estes supermercados se localizarem em cidades distantes da matriz dificultando a supervisão constante dos proprietários da empresa.

6.3 Relações com fornecedores

6.3.1 Dimensões das transações

As transações realizadas entre as empresas supermercadistas participantes da pesquisa e seus fornecedores de hortifrútis apresentam as seguintes características em relação a suas dimensões:

- **Especificidade dos ativos**

Especificidade de local

Existe limitação econômica do transporte dos produtos a grandes distâncias, não apenas pelo custo do transporte mas também pela dificuldade da manutenção da qualidade do produto durante longas viagens e rápida diminuição de seu valor (especificidade temporal).

Especificidade dos ativos físicos

Empresa 1: o armazém e frota de caminhões refrigerados utilizados pela empresa supermercadista são alugados, caixas de plástico são adquiridas e alugadas para fornecedores e praticamente todas as lojas possuem balcões refrigerados e câmaras frias específicas para hortifrútis.

Empresa 2: possui armazém e frota de caminhões próprios (não refrigerados) e apenas parte das lojas possui balcões refrigerados e câmaras frias específicos para acondicionar os produtos.

Empresa 3: possui local para armazenamento, veículo próprio para transporte

dos produtos e balcões refrigerados em uma das quatro lojas.

Fornecedores: produtos embalados com filme plástico e **minimamente** processados necessitam de equipamentos específicos para a atividade. Permissionários dos entrepostos de abastecimento têm gastos com a manutenção do local (boxes). Investimentos em câmaras frias ou de climatização (para banana) são altamente específicos.

Especificidade dos ativos humanos

Supermercados: as três empresas supermercadistas participantes do estudo treinam seus funcionários, pois os hortifrúteis são especialmente sensíveis ao manuseio e sua comercialização requer cuidados especiais.

Fornecedores: há necessidade de treinamento de funcionários de fornecedores de produtos embalados com filme plástico e produtos **minimamente** processados.

Especificidade relacionada à marca

Supermercados: não foram observadas marcas próprias para hortifrúteis das empresas supermercadistas.

Fornecedores: agentes que realizam investimentos relativamente altos em ativos físicos e humanos normalmente possuem marca, tais como produtos embalados, produtos orgânicos e banana (uso de câmara de climatização).

Especificidade temporal

Os produtos perdem seu valor rapidamente, pois são altamente perecíveis, podendo-se afirmar que quanto maior a perecibilidade maior a especificidade temporal. Exemplos de produtos de maior especificidade temporal são as frutas de amadurecimento rápido (frutos climatéricos) e verduras em geral, havendo maior dificuldade de realocação quando existe a quebra de um acordo de compra. A

velocidade da perda de valor pode ser diminuída pelo uso de técnicas para manutenção da qualidade do produto, tais como embalagens adequadas, câmaras frias e caminhões refrigerados. Conseqüentemente, os investimentos em ativos físicos aumentam.

- **Frequência**

Os produtos perecíveis são responsáveis pelo retorno dos consumidores às lojas, sendo a frequência de compra de hortifrúti maior que a de produtos não perecíveis. O mesmo fato ocorre entre os supermercadistas e seus fornecedores, a alta frequência das transações (recorrente) ocorre por motivo da alta perecibilidade dos produtos, sendo adquiridos diariamente (6 vezes por semana) pelas empresas supermercadistas participantes do estudo. A alta frequência das transações permite a criação de reputação entre os agentes participantes, desde que as relações não sejam impessoais, que pode ser materializada na forma de uma marca (o que ocorre no caso de alguns fornecedores).

- **Risco/Incerteza**

O clima influencia a produção de hortifrúti, afetando não apenas a quantidade ofertada e o preço mas também sua qualidade. As conseqüências atingem toda a cadeia, constituindo-se em uma incerteza primária (risco). As variações diárias da demanda (incerteza secundária) são de difícil previsão pelos indivíduos responsáveis pela adequação da oferta à demanda. Por outro lado, as variações rápidas dos preços propiciam situações para o fornecedor agir de forma oportunista quando ele possui rápido acesso à informação (incerteza comportamental).

Não há concentração no mercado de fornecimento de hortifrúti, havendo um número muito grande de fornecedores potenciais, mesmo no caso de produtos selecionados (de maior qualidade) e embalados. A possibilidade de integração para frente destes fornecedores é praticamente nula. Por outro lado, o varejista pode selecionar e embalar hortifrúti, uma ameaça de integração para trás para alguns fornecedores que são especializados nesta atividade.

As estruturas de governança, nas quais as transações ocorrem, são analisadas a seguir para as três empresas supermercadistas participantes da pesquisa.

6.3.2 Relações entre fornecedores e empresa 1

A empresa 1 possui acordos escritos (governança híbrida) com todos os seus fornecedores de hortifrútiis. O contrato estabelecido entre os agentes possui fatores específicos relativos às características dos produtos:

Índice técnico de perdas

O valor pago ao fornecedor é descontado de um índice técnico de perdas (porcentagem) estimado, que pode chegar a aproximadamente 10%. O valor é calculado levando-se em consideração a quebra normal do produto, a presença de um promotor de vendas do fornecedor nas lojas e entrega direta nos pontos de venda.

Utilização de embalagem própria do varejista

A empresa supermercadista adquire caixas de plástico que aluga para o fornecedor, que deve seguir as especificações de quantidade de cada produto.

Preço estabelecido semanalmente, mediante pesquisa realizada pelo setor de compras junto aos fornecedores.

Multa pela não entrega do produto

No caso do fornecedor se prontificar a entregar o produto e não cumprir, pagará multa equivalente à porcentagem do valor financeiro da mercadoria. A salvaguarda funciona também como barreira a ações oportunistas de fornecedores que escondem produtos de má qualidade no fundo das caixas, pois se o controle de qualidade detectar e devolver a mercadoria o fornecedor será obrigado a repô-la no mesmo dia, ficando sujeito à multa se não o fizer. Porém, nunca houve necessidade de utilizar a salvaguarda.

O acordo estabelecido entre a empresa 1 e fornecedor é um contrato de fidelidade, que se aproxima do tipo relacional pois os agentes não estão obrigados a transacionar diariamente e fatores como qualidade, quantidade adquirida e preço são modificados (negociados) ao longo da vida do contrato. A empresa varejista realiza os pedidos aos fornecedores contratados, que devem responder se dispõem da mercadoria para entrega. O fornecedor pode escolher entre atender o pedido do varejista ou vender o produto a outro cliente, alegando ao primeiro que não o possui ou que o preço oferecido não é convidativo. No caso dos fornecedores contratados, aos quais é dada preferência no momento da compra, não consigam suprir os pedidos da empresa supermercadista, esta irá adquirir produtos de outras empresas.

A identidade dos agentes participantes das transações é importante na governança híbrida. Deste modo, os compradores da empresa 1 utilizam como principais critérios para a escolha de seus fornecedores a capacidade técnica (qualidade do produto), capacidade de atender aos volumes pedidos e preço. Os fornecedores valorizam a garantia de pagamento dada pelo varejista, pois a inadimplência foi apontada como um grande problema na comercialização de hortifrútiis. O varejista por sua vez valoriza a qualidade dos produtos dos fornecedores e sua fidelidade, sem perder atenção ao preço.

A participação da empresa supermercadista nas vendas dos fornecedores varia entre 10 a 30%, fator importante, pois apesar de todas as salvaguardas presentes no contrato a maior penalidade para os fornecedores é a perda do cliente. O nicho de produtos orgânicos possui um pequeno número de fornecedores, porém, a participação destes produtos nas vendas de hortifrútiis da empresa 1 é menor que 5%, sendo ainda experimentais.

A centralização das compras de frutas e legumes apresentou como consequência o aumento do poder de negociação da empresa supermercadista, pois ocasionou a diminuição do número de fornecedores e aumento da participação do varejista em suas vendas individuais fazendo crescer a importância dada ao supermercado como cliente.

A empresa varejista possui diversos fornecedores de cada produto, aos quais realiza pedidos diariamente. A frequência das transações permite a construção de reputação dos agentes participantes do sistema. Portanto, fornecedores que não atendem às necessidades da empresa supermercadista em relação à qualidade dos produtos, garantia de entrega e/ou são suspeitos de ações oportunistas são excluídos da relação de pedidos, pois existe um número de fornecedores suficiente para suprir a empresa sem a sua presença.

Os custos de desenvolvimento do contrato, escolha de fornecedores e pesquisas de preços são os principais custos ex-ante enfrentados pela empresa supermercadista; enquanto o monitoramento, incluindo-se o controle de qualidade, é responsável pelos custos ex-post.

A confirmação da entrega do pedido transmitido pela empresa supermercadista ao fornecedor, entre quatro e cinco horas da manhã, deve ser feita pelo mesmo até nove horas da manhã do mesmo dia. A exigência funciona como uma barreira ao oportunismo, pois até este momento do dia não há confirmação do preço de equilíbrio no mercado (que varia diariamente) e o fornecedor não tem condições de analisar se o preço oferecido pelo varejista será menor ou maior que o de outro cliente. A salvaguarda estabelecida em contrato assegura a entrega, pois haverá multa se o fornecedor não entregar o produto após ter confirmada a disponibilidade da mercadoria.

6.3.3 Relações entre fornecedores e empresa 2

A empresa adquire hortifrúti de 3 fontes: 2 entrepostos de abastecimento (São Paulo e Campinas) e diretamente de produtores rurais. A maior parte das transações são realizadas via mercado, existindo também acordos informais (verbais) com os fornecedores do entreposto de abastecimento de Campinas.

As transações realizadas via mercado não são afetadas pela identidade dos agentes, porém, os acordos verbais são realizados mediante seleção que leva em consideração principalmente a fidelidade do fornecedor, capacidade de atender aos

pedidos (volume) e qualidade dos produtos. A alta frequência das transações permite o desenvolvimento de reputação entre estes fornecedores e a empresa supermercadista. Em todos os casos, transações via mercado ou com acordo verbal, o preço é negociado no momento da compra.

No caso dos fornecedores com acordos verbais, os compradores são orientados a manter no mínimo dois e no máximo três fornecedores de cada produto, de forma a conseguir uma participação significativa nas vendas individuais sem tornar-se dependente de um agente exclusivo. A participação do varejista nas vendas destes indivíduos varia entre 10% a 30%, considerada importante pelos fornecedores, assim como na empresa 1.

Produtos selecionados e embalados são vendidos nas lojas de clientela de maior poder aquisitivo, mas possuem participação mínima nas vendas (menor que 5%). A empresa 2 não explora o nicho de produtos orgânicos.

As mercadorias adquiridas são transportadas para uma central de compras própria da empresa, o transporte pode ser realizado tanto pelos fornecedores como por veículos do varejista, de onde são distribuídas. Produtos altamente perecíveis, como verduras, têm compra centralizada e entrega direta às lojas, o mesmo ocorrendo com legumes embalados.

As compras realizadas diretamente de produtores rurais são responsabilidade de um comprador que percorre as principais regiões produtoras de batata, tomate e cebola, porém, havendo oportunidade ele pode adquirir outros produtos (principalmente legumes) devendo informar a central de compras para efetuar tais compras. Os compradores que adquirem mercadorias nas centrais de abastecimento analisam preço e qualidade diariamente, constituindo-se a busca por essas informações um custo ex-ante.

O controle de qualidade realizado na central e nas lojas (no caso da entrega direta) funciona como uma barreira ao oportunismo dos fornecedores, que podem entregar mercadoria diferente da mostrada ao comprador no momento da negociação e constitui um custo ex-post.

6.3.4 Relações entre fornecedores e empresa 3

A empresa adquire a maior parte de seus produtos de duas fontes: entrepostos de abastecimento de Piracicaba e São Paulo. O comprador, que é um dos proprietários da empresa, utiliza veículo próprio para o transporte das mercadorias dos entrepostos de abastecimento para suas lojas. A maior parte das transações ocorre via mercado e os pagamentos são realizados à vista. A identidade dos agentes não é importante, exceto nos casos de acordos verbais de fornecimento.

Praticamente todos os produtos são comercializados a granel, a empresa não explora o nicho de produtos embalados ou orgânicos e, deste modo, a presença de marcas de fornecedores nos produtos é rara. Produtos de grande volume de venda, como batata e tomate, são adquiridos de atacadistas locais ou de produtores rurais pela facilidade de transporte e/ou obtenção de menor preço. Atualmente, a empresa supermercadista busca acordos de fornecimento com produtores locais de verduras, pela dificuldade de transporte destes produtos a grandes distâncias, o que indica forte especificidade temporal.

Os custos do controle de qualidade estão presentes, assim como nas outras empresas participantes do estudo. Ações oportunistas dos fornecedores em esconder produtos de má qualidade no fundo das caixas podem ocorrer, deste modo são pedidas bonificações em mercadoria caso ocorram perdas consideradas anormais.

6.4 Comparações entre empresas

As principais características da comercialização de hortifrúti realizada pelas empresas participantes da pesquisa estão resumidas na tabela 18. As três firmas possuem sistema de compra e distribuição centralizada. Porém, o grau de centralização da autoridade pelo gerenciamento estratégico é comparativamente maior na empresa 3, médio na 2 e menor na firma 1. O processo de centralização ocorrido na empresa 1 diminuiu a autoridade em baixos níveis da administração e a delegou aos compradores da central.

Tabela 18. Principais características da comercialização de hortifrutícolas das empresas participantes da pesquisa.

	Características			
	Sistema de compra e distribuição	Grau de centralização das decisões*	Relações com fornecedores	Adaptação
Empresa 1	centralizado para frutas e legumes, descentralizado para verduras	pequeno	contratos escritos	cooperativa
Empresa 2	centralizado para a maior parte (>90%) dos produtos	médio	acordos verbais e mercado	autônoma
Empresa 3	centralizado para todos os produtos	grande	mercado	autônoma

* comparativamente entre as empresas participantes da pesquisa

Na empresa 1, antes do processo de centralização, o encarregado de seção estava em contato direto com os fornecedores, realizando uma fiscalização abrangente dos produtos, sendo uma das vantagens do sistema descentralizado. Por outro lado, no sistema centralizado os compradores têm profundo conhecimento das características dos produtos (compradores profissionais) e não utilizam parte do seu tempo para atividades como exposição ou atendimento aos clientes.

O controle de qualidade é realizado por amostragem nas três empresas, a ação oportunista do fornecedor de colocar produto de má qualidade no fundo da caixa torna-se um problema ainda maior no sistema centralizado, pois o grande fluxo de mercadorias dificulta a inspeção. A centralização das compras, principalmente nos casos das empresas 1 e 2, anula a possibilidade das lojas devolverem à central mercadoria de má qualidade, exceção feita se ocorrer de forma generalizada que constitua oportunismo do fornecedor não detectado pelo controle de qualidade da central de compras.

As três empresas realizam pesquisas de preço junto à concorrência em nível de loja, porém no caso específico dos hortifrúti a qualidade é um fator altamente variável e deve ser analisado na pesquisa. É importante que o próprio encarregado de seção pesquise a concorrência, a fim de avaliar seu potencial em relação a preço, qualidade, exposição e atendimento.

As centrais de compras das empresas 1 e 2 transferem os produtos para as lojas determinando “preços de transferência” a serem utilizados para o cálculo de margens, lucros e, nos supermercados da empresa 1, também as perdas. O objetivo é simular a venda das mercadorias do setor de compras para as lojas possibilitando a determinação de metas e cálculo de fatores referentes à administração da seção de hortifrútiis. Os encarregados de seção das lojas da empresa 1 devem cumprir metas em relação a faturamento, perdas e lucro. Os três fatores são calculados a partir do “custo de transferência” dos produtos. Nas lojas das empresas 2 e 3 as perdas são calculadas em quantidades de produtos e o desempenho da seção é avaliado pelos supervisores, que identificam falhas na comercialização dos hortifrútiis.

As relações entre a empresa 1, seus clientes e fornecedores de hortifrútiis permitem a construção de reputação entre os agentes participantes, que é materializada na forma de marcas no caso de fornecedores de produtos embalados em filme plástico e produzidos sem agroquímicos (orgânicos). A reputação criada nas transações entre as empresas 1 e 2, nas quais existem acordos escritos ou verbais, não ocorre na governança de mercado onde são realizadas parte das transações das empresas 2 e 3.

Os produtos embalados em filme plástico possuem qualidade notadamente superior aos vendidos a granel, são produtos diferenciados destinados a um público de maior poder aquisitivo. Produtos orgânicos possuem consumidores cativos, preocupados com a saúde, a sua oferta nas lojas visa atender a um nicho de mercado específico, atraindo novos consumidores. As estratégias da diferenciação e do enfoque caracterizam respectivamente os hortifrútiis embalados e orgânicos. Os produtos orgânicos enfocam uma parcela da população preocupada com resíduos de agrotóxicos, no entanto não há garantia da ausência de agrotóxicos em sua produção além da marca (selo) do próprio produtor ou de cooperativa. A principal diferenciação dos produtos embalados é a seleção realizada geralmente por atacadistas ou cooperativas, possuindo qualidade visualmente maior que os produtos vendidos a granel a preços mais baixos. Em relação a promoções, o sistema de sacolão é utilizado pelas empresas 1 e 2, funcionando para todas as lojas (centralizado). O objetivo principal é promover o fluxo de clientes na loja entre

segunda e quinta-feira, diminuindo as grandes diferenças no fluxo de clientes ao longo da semana.

No caso da empresa 3, o volume transacionado não é suficiente para estabelecer contratos de longo prazo com fornecedores, de forma a garantir grande poder de negociação. Assim, a centralização das compras e a relação de mercado com pagamento à vista aumenta seu poder de negociação, diminuindo os custos de transação do fornecedor (inadimplência).

A manutenção da qualidade dos hortifrúteis exige investimentos de todos os participantes da cadeia. O uso do frio presente em todas as etapas da comercialização de determinados produtos e embalagens apropriadas diminuem as perdas e garantem a manutenção da qualidade. A empresa 1, objetivando diminuir perdas e manter a qualidade do produtos ao longo da cadeia de comercialização, passou a exigir de seus fornecedores o uso das caixas de plástico e caminhões baú refrigerados para transporte de determinados produtos. O varejista contribui com estes objetivos contratando uma empresa para realizar a estocagem em armazém refrigerado e frota de caminhões baú refrigerados que fazem o transporte dos produtos para as lojas. Além disso, adquire caixas de plástico que são alugadas para os fornecedores em substituição às caixas tradicionais de madeira que normalmente causam grandes perdas para a maioria dos produtos.

As modificações de embalagem e transporte das mercadorias realizadas pela empresa 1 e seus fornecedores para a manutenção da qualidade e diminuição das perdas dos produtos são adaptações cooperativas, pois surgiram do acordo entre os agentes necessitando da colaboração de todos para que os objetivos sejam alcançados. Adaptações desta natureza não são verificadas na governança de mercado na qual ocorrem parte das transações das empresas 2 e 3, pois não existem acordos escritos e salvaguardas que garantam o cumprimento das ações necessárias a serem realizadas pelos agentes. Por outro lado, os preços são negociados diariamente no mercado (adaptação autônoma), enquanto que em acordos realizados entre a empresa 1 e seus fornecedores o

preço é negociado semanalmente.

A classificação e padronização errada dos produtos é um problema enfrentado pelas três empresas participantes do estudo, diminuindo a confiança nos fornecedores e dificultando a determinação dos preços. O uso de embalagens inadequadas para o transporte e que dificulta o controle de qualidade agrava o problema nos casos das empresas 2 e 3.

A adequação da oferta à demanda é particularmente difícil no caso dos hortifrúteis, pois são altamente perecíveis e portanto não podem ser armazenados por longo tempo. Quando a previsão da demanda realizada pela loja não se confirma, adaptações devem ser feitas, as modificações possíveis são duas: preço de venda e quantidades dos pedidos posteriores. Os preços dos produtos são definidos em nível de loja na empresa 1, e centralizadas nas firmas 2 e 3. As quantidades são definidas em nível de loja nas três empresas, porém na firma 2 existem adaptações realizadas pela central. No caso da demanda por um produto superar a expectativa (demanda maior que oferta) as seguintes adaptações podem ser realizadas pelas empresas:

- Empresa 1: aumento do preço de venda e do pedido posterior, que chegará dois dias depois (sistema $d + 2$);
- Empresa 2: aumento do pedido posterior, o preço de venda pode ser modificado com permissão da matriz, porém a decisão deve ser baseada no preço da concorrência;
- Empresa 3: a adaptação é o aumento da quantidade do pedido posterior, pois o preço é centralizado e dificilmente é modificado em apenas uma loja.

No caso de ocorrer estoque de produto na loja acima do desejado, as medidas citadas são tomadas em sentido contrário e outras podem ser implementadas como aumentar a área de venda ocupada pelo produto e mudar seu local de exposição dentro da seção.

7 CONCLUSÕES

O sistema de compra e distribuição (centralizado/descentralizado) adotado pelas empresas supermercadistas participantes do estudo, afeta não apenas a distribuição da autoridade pelo gerenciamento estratégico através dos níveis administrativos, mas também as relações com seus fornecedores e as adaptações necessárias para adequar a oferta à demanda. As principais conseqüências da centralização das compras de hortifrúti para as relações supermercados - fornecedores são listadas a seguir:

- Diminuição do número de fornecedores, no caso do processo de centralização da empresa 1 houve uma redução de aproximadamente 70% do número de agentes.
- Aumento do poder de negociação da empresa varejista, promovido pela maior participação no volume comercializado pelo fornecedor. A participação média das empresas supermercadistas participantes do estudo no volume comercializado pelos fornecedores era aproximadamente 25%.

Os resultados do estudo sugerem que em sistemas centralizados os níveis mais baixos da administração detêm menor poder de decisão em relação ao gerenciamento da seção de frutas, legumes e verduras. Este fator pode prejudicar a competitividade da empresa na comercialização destes produtos devido a variação da concorrência e do mercado consumidor enfrentados por cada loja e necessidade de adaptações individuais em relação a fatores como preços de venda, variedade, modo de exposição e qualidade dos produtos. A diminuição da autoridade dos funcionários das lojas para decidir sobre estes fatores proporciona a padronização da seção, mas pode causar grande dificuldade de adequação às condições de concorrência e demanda locais.

O desenvolvimento de novas pesquisas sobre a comercialização de hortifrútiis no setor supermercadista devem se basear nos principais problemas enfrentados por estas empresas nas atividades de compra e distribuição destes produtos, buscando a possibilidade de aplicação (utilização prática) dos resultados obtidos. Os principais problemas enfrentados pelas empresas varejistas participantes do estudo são listadas a seguir.

- Adequação da oferta à demanda, devido à alta perecibilidade dos produtos e grande variação do volume demandado diariamente.
- Falhas de padronização e classificação dos produtos, dificultando a negociação de preços e possibilitando ações oportunistas dos fornecedores.
- As tradicionais embalagens de madeira não são apropriadas para a maioria dos produtos, prejudicando a qualidade e dificultando o controle de qualidade.
- Alta sensibilidade dos produtos ao transporte, manuseio e condições ambientais, ocasionando grandes perdas.

ANEXO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Funcionários das empresas supermercadistas

- Sistema de Compra e Distribuição
 - Centralização/Descentralização;
 - Descrição do processo de compra e distribuição, iniciando-se com a realização dos pedidos e terminando com a venda dos produtos nas lojas;
 - Estrutura Organizacional da empresa;
 - Atribuições dos cargos;
 - Autoridade pelo gerenciamento estratégico dos seguintes fatores: adequação da oferta à demanda, preços de compra e venda, negociação com fornecedores, variedade, controle de qualidade, lay out da loja e da seção e promoções.

- Relações com fornecedores
 - Acordos escritos/verbais e aquisições de mercadorias no mercado aberto;
 - Salvaguardas/penalidades para ações dos fornecedores estabelecidos em acordos;
 - Poder de negociação dos fornecedores;
 - Diferenciação de produtos: marca própria, produtos embalados, minimamente processados e orgânicos.

- Comparações entre os sistemas centralizado e descentralizado (somente para os funcionários da empresa 1).

Fornecedores de hortifrúti das empresas supermercadistas

- Acordos escritos/verbais;
- Salvaguardas e penalidades previstas em acordos;
- Poder de negociação dos compradores;
- Investimentos realizados para efetuar as transações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, F. B. Sabem os supermercados operar com frutas ? **Revista IBRAF, Instituto Brasileiro de Fruticultura**, março de 1995, pg. 7.
- ALMEIDA, L.G. A viagem das verduras. **SuperHiper, Revista da Associação Brasileira de Supermercados**, novembro de 1994, p. 74 - 102
- AUTOMAÇÃO de retaguarda define o sucesso da loja. **Supermercado Moderno**. São Paulo, janeiro de 1996, p. 32 - 38.
- AZEVEDO, P.F. Integração Vertical e Barganha. São Paulo, 1996. 220p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- BEAMER, B.G. & PRESTON, W.P. Organizational Structures and Strategic Management of Produce Marketing in Retail Supermarkets. **Agribusiness An International Journal**, Vol. 9, março, p. 103-117, 1993.
- BRITO, D. Qual é o formato correto de sua loja. **SuperHiper, Revista da Associação Brasileira de Supermercados**, setembro de 1998, p. 74 - 77.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 4ª Edição. v. 1 São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1993. 652p.
- COMO será o *layout* das lojas do ano 2.000. **Supermercado Moderno**. São Paulo, março de 1996, p. 63 - 71.
- CONJUNTURA ALIMENTOS. São Paulo, Vol. 6, Nº 3, dezembro de 1994. 55 p.
- CONNOR, J. M. & SCHIEK, W. A. **Food Processing, An Industrial Powerhouse in Transition**. 2ª Edição. New York: John Wiley & Sons, 1997. 665p.

- CYRILLO, D.C. **O Papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos.** São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1987. 198p.
- FEIRAS livres perdem espaço para Supermercados. **CIRCUITO AGRÍCOLA/ABRACEN**, p. 4-5, jan/fev de 1997.
- FERNANDES Jr., W.B. & NEVES, M.F. Estudo de caso: Companhia Real de Distribuição. **VI Seminário Internacional de Agribusiness do PENSA/FIA/FEA**, Vol. 5, 1997.
- FIGUEIRÓ, I. Em Salvador, produtos são "importados". **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 26 de maio de 1997, p. B-23.
- GARANTINDO a qualidade de seus produtos. **CIRCUITO AGRÍCOLA/ABRACEN**, p. 4-5, junho de 1996.
- GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M. & DONNELLY, J.H. **Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos.** São Paulo: Atlas, 1981. 477 p.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 1995. 157p.
- GRAHAM, C.F. & NAZEM, S.M. From Electronic Data Interchange to Efficient Consumer Response: New Directions for the Food Industry. **Journal of Food Products Marketing**, Vol. 3, Nº 2, p. 39-47, 1996.
- GRINBAUM, R & FERNANDES, F. Cresce concentração nos Supermercados. **Folha de São Paulo, Caderno Negócios.** São Paulo, 13 de abril de 1998. p. 01
- HAMPTON, D.R. **Administração Contemporânea.** São Paulo: McGraw Hill, 1992. 590 p.

- HEIJBROEK, A.M.A.; VAN NOORT W.M.H. & VAN POTTEN, A.J. **The Retail Food Market: Structures, Trends and Strategies**. Nederland: Rabobank, 1994. 66p.
- LAZZARINI, S.G. Estudos de Caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e aplicações do método. In: FARINA, E.M.M.Q. **Estudos de Caso em Agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997. cap. 1, p. 9-23.
- LEED, T.W. & GERMAN, G.A. **Food Merchandising, Principles and Practices**. New York: Lehar-Friedman Books, 1979. 490p.
- MOLDERO, R. Hortifrúti, A Seção nota 10. **Revista APAS, Revista da Associação Paulista de Supermercados**, nº 36, agosto de 1997, p. 36 - 44.
- O REAL mudou o consumidor afetando o seu negócio. **Supermercado Moderno**. São Paulo, setembro de 1995, p. 27 - 38.
- OLIVEIRA, R. Parceria: Supermercados escalam seus times de fornecedores no campo e melhoram a qualidade dos alimentos. **Folha de São Paulo, Caderno Agrofolha**. São Paulo, 14 de abril de 1998. p.1,5,6
- PADBERG, D.I.; RITSON, C.; ALBISU, L.M. et al. **Agro-Food Marketing**. Cambridge: CAB International, 1997. 490p.
- PESQUISA CONSUMIDOR 1992: Os Supermercados e a Compra de Alimentos - Estudo Quantitativo. São Paulo: Associação Brasileira de Supermercados, 1992. 80p.
- PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 360p.

SOUZA, R.A.M. de; SILVA, R.O.P.; MANDELLI, C.S.; TASCO, A.M.P. Comercialização Agrícola: análise de alguns setores do mercado varejista de São Paulo. **Informações Econômicas**, v. 28, n. 10, p. 7 - 23, outubro de 1998.

SUPERMERCADOS ampliam lançamentos. **Folha de São Paulo, Caderno Negócios**, São Paulo, 18 de maio de 1998. p. 01

VIDEIRA, J.C. A salada que dá lucros. **SuperHiper, Revista da Associação Brasileira de Supermercados**, dezembro de 1997, p. 42 - 50.

WEDEKIN, I. & NEVES, M.F. Sistema de Distribuição de Alimentos: O Impacto das Novas Tecnologias. **V Seminário Internacional de Agribusiness do PENZA/FIA/FEA**, Estudo Temático 001/95, 1995.

WILLIAMSON, O.E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Simon & Schuster, 1985. 450 p.

WILLIAMSON, O.E. **The Mechanisms of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996. 429 p.

YIN, R. K. **Case Study Research**. Califórnia: Sage Publications, 1990. 165 p.

ZYLBERSZTAJN, D. Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma Aplicação da Nova Economia das Instituições. São Paulo, 1995. 240p. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.