

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

SILVIO BITENCOURT DA SILVA

UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES COMPRADOR-FORNECEDOR NA CADEIA DE  
SUPRIMENTOS DE PRODUTOS ORGÂNICOS NO BRASIL

SÃO LEOPOLDO

2010

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

SILVIO BITENCOURT DA SILVA

UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES COMPRADOR-FORNECEDOR NA CADEIA DE  
SUPRIMENTOS DE PRODUTOS ORGÂNICOS NO BRASIL

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre pelo  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos –  
UNISINOS.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciana Marques  
Vieira

SÃO LEOPOLDO

2010

Ficha catalográfica

S586a

Silva, Silvio Bitencourt da

Uma análise das relações comprador-fornecedor na cadeia de suprimentos de produtos orgânicos no Brasil / por Sílvio Bitencourt da Silva. - 2010.

135 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

“Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciana Marques Vieira”

1. Cadeia-suprimento. 2. Estratégia das operações.  
3. Produtos orgânicos. 4. Relação fornecedor-comprador.

I. Título.

CDU 658.7

Catálogo na Fonte:  
Carla Cristina de Jesus Rosa – CRB 14/979

SILVIO BITENCOURT DA SILVA

UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES COMPRADOR-FORNECEDOR NA CADEIA DE  
SUPRIMENTOS DE PRODUTOS ORGÂNICOS NO BRASIL

Dissertação apresentada à Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre em Administração.

Aprovado em 21 de julho de 2010

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Cláudio Damacena – UNISINOS

---

Profa. Dra. Gabriela Cardozo Ferreira – UFRGS

---

Prof. Dr. Iuri Gavronski – UCS

Profa. Dra. Luciana Marques Vieira (Orientadora)

Visto e permitida a impressão  
São Leopoldo,

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Yeda Swirski de Souza  
Coordenadora PPG em Administração

Dedico este trabalho a Romeu Luiz da Silva (*in memoriam*), Maria Lêda Bitencourt da Silva e à Simone Campos Bitencourt.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Grupo Pão de Açúcar, na pessoa de sua gerente de comercialização de produtos orgânicos, Sandra Caires Sabóia pela atenção e disponibilidade apresentadas na cessão das informações e indicação dos contatos necessários ao desenvolvimento deste trabalho.

Ao gerente de loja (supermercado verde) do Grupo Pão de Açúcar, intermediários atacadistas, representante do intermediário atacadista e produtores de frutas, legumes e verduras orgânicos entrevistados, pela sua inestimável contribuição a este trabalho em função de sua presteza, atenção e disponibilidade.

À professora e orientadora Luciana Marques Vieira, pelo acompanhamento dado a execução deste trabalho, por sua dedicação e profissionalismo.

Às colegas do PPG em Administração Turma 2008/01 Alexia Hoppe e Cássia Hofstätter, pelas inestimáveis contribuições para meu aprimoramento no decorrer do curso.

## RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise das relações comprador-fornecedor na cadeia de suprimentos de produtos orgânicos no Brasil, por meio de um estudo de caso sobre como se caracterizam os relacionamentos entre o Grupo Pão de Açúcar e os seus fornecedores de frutas, legumes e verduras (FLV) envolvidos na cadeia de suprimentos da marca própria Taque para sua linha de produtos Taque Orgânico. O referencial teórico alia conceitos sobre varejo, estratégia das operações, cadeia de valor e rede de operações, gestão da cadeia de suprimentos e relações comprador-fornecedor. As relações comprador-fornecedor são apresentadas de acordo com o referencial de análise proposto em duas perspectivas: episódios de interação e relacionamentos que juntas definem o ambiente operacional no qual compradores e fornecedores interagem, compreendendo a redução na base de fornecedores, o relacionamento de longo prazo, o envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de produto e a qualidade como critério prioritário para seleção e avaliação de fornecedores; bem como as dimensões dos relacionamentos criados neste contexto que contemplam a comunicação, as equipes multifuncionais, o compromisso, a cooperação, e as operações conjuntas. São observadas diferenças na caracterização dos relacionamentos a partir do varejo em todas as características observadas em relação aos constituídos entre intermediário atacadista, produtor-coordenador e produtor. Percebe-se que os relacionamentos entre comprador e fornecedores na cadeia de suprimentos de produtos orgânicos a partir de uma grande rede varejista se caracterizam por uma assimetria refletida na capacidade do varejo em exercer poder, influência ou controle sobre a cadeia de suprimentos em função de seu poder de compra e proximidade com o consumidor final; e pela busca da eficiência, em função da necessidade do varejo melhorar a relação custo/benefício de seus processos o que, em alguns momentos, impacta na confiança entre as partes, além da dependência do varejo em relação aos fornecedores em função da indisponibilidade de produtos que atendam a demanda atual. Porém, as práticas de relacionamento entre o comprador e seus fornecedores estão em constante mudança, devido às grandes alterações nos ambientes e à crescente necessidade de responder cada vez mais rápido às necessidades dos clientes, o que implica em uma dinâmica que permite a identificação de estruturas diversas e singulares. Adicionalmente, se percebe que a busca de diferenciação do varejista por meio da introdução de uma dimensão social na sua proposta de valor, na associação com marcas próprias de produtos orgânicos não assegura a extensão a toda a cadeia de suprimentos de orgânicos, mas gera benefícios à sociedade ao estimular a inclusão de pequenos produtores em cadeias produtivas mais elaboradas, promover a melhoria da saúde dos produtores ao adotarem a produção orgânica, sem o uso de agrotóxicos.

**Palavras-chave:** relações comprador-fornecedor, cadeia de suprimentos, orgânicos, produtores rurais e varejo.

## ABSTRACT

This paper presents an analysis of buyer-supplier relationships in the supply chain for organic products in Brazil through a case study on how to characterize the relationships between the Pão de Açúcar and their suppliers of fruit and vegetables ( FLV) involved in the supply chain to its own brand Taeq Taeq Organic product line. The theoretical framework combines concepts of retail, operations strategy, value chain and network operations, supply chain management and buyer-supplier relationships. The buyer-supplier relationships are presented in accordance with benchmark analysis discussed from two perspectives episodes of interaction and relationships that together define the operating environment in which buyers and suppliers interact, including the reduction in the supplier base, the long-term relationship the supplier involvement in product development and quality as a priority criterion for selecting and evaluating suppliers, as well as the dimensions of the relationships created in this context that include communication, cross-functional teams, commitment, cooperation, and joint operations. Differences are observed in the characterization of relationships from the retail on all observed characteristics in relation to established between intermediate wholesaler, producer-engineer and producer. It is perceived that relationships between buyers and suppliers in the supply chain for organic products from a large retail chain is characterized by an asymmetry reflected in the ability of retailers to exercise power, influence or control over the supply chain due to its purchasing power and proximity to the final consumer, and the search for efficiency, depending on the need for retail to improve the cost / benefit analysis of its processes which, at times, impacting on confidence between the parties, besides the dependence of retail against suppliers depending on availability of products that meet current demand. However, the practical relationship between the buyer and its suppliers are constantly changing due to major changes in the environments and the increasing need to respond more quickly to customer needs, which implies a dynamic that allows the identification of structures diverse and unique. Additionally, one realizes that the quest for differentiation of the retailer through the introduction of a social dimension in its value proposition, in association with their own brands of organic products does not ensure the extension to the entire supply chain for organic products, the benefits to society to encourage the inclusion of small producers into supply chains more elaborate, promote improved health of farmers to adopt organic farming without using pesticides.

**Keywords:** buyer-supplier relations, supply chain, organic farmers and retailers.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Framework</i> (interação-relações) .....	47
Figura 2. Instituições certificadoras presentes no Brasil e seus respectivos selos .....	61
Figura 3. Selo do SISORG – Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica. ..	62
Figura 4. Brasil: estrutura da cadeia de produtos orgânicos.....	69
Figura 5. Brasil: canais de distribuição de produtos orgânicos .....	70
Figura 6. Princípios de Sustentabilidade do Grupo Pão de Açúcar.....	72
Figura 7. Estrutura Multiformato do Grupo Pão de Açúcar .....	74
Figura 8. Distribuição de lojas por Bandeira .....	75
Figura 9. Vendas líquidas por Bandeira (2008).....	76
Figura 10. Destaques Financeiros e Operacionais (2008) .....	76
Figura 11. Logo Taea (vida em equilíbrio) .....	78
Figura 12. Portfólio Taea .....	78
Figura 13. Gôndola de produtos orgânicos.....	80
Figura 14. Estrutura da cadeia de suprimentos da marca própria Taea para sua linha de produtos Taea Orgânico .....	101

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Varejo, supermercados e a estratégia de marcas próprias, suas definições e respectivos autores.....	23
Quadro 2. Estratégia das operações, Cadeia de Valor, rede de Operações Gestão da Cadeia de Suprimentos Fonte: Elaborado pelo autor .....	35
Quadro 3. Ambiente operacional no qual compradores fornecedores interagem e atributos dos relacionamentos criados neste ambiente.....	39
Quadro 4. Ambiente operacional no qual compradores e fornecedores interagem que suportarão a pesquisa aliando as dimensões da relação comprador-fornecedor, suas definições e respectivos autores .....	43
Quadro 5. Atributos dos relacionamentos oriundos do ambiente operacional que suportarão a pesquisa aliando as dimensões da relação comprador-fornecedor, suas definições e respectivos autores.....	46
Quadro 6. Lista de entrevistados. ....	53
Quadro 7. Relação das questões e autores e respectivos elementos do ambiente operacional no qual compradores e fornecedores interagem e as dimensões do relacionamento comprador-fornecedor analisadas. ....	54

## LISTA DE SIGLAS

APEX – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

EPAGRI – Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina

FAO – Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação, ou *Food and Agriculture Organization of the United Nations*

FLVs - frutas, legumes e verduras

FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

IBD – Instituto Biodinâmico

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFOAM – Federação Internacional de Movimentos de Agricultura Orgânica, ou *International Federation of Organic Agriculture Movements*

IMP – Grupo de pesquisa em Marketing Industrial e Compras ou *Industrial Marketing and Purchasing group*

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio

OCS – Organização de Controle Social

OPAC – Organismo Participativo de Avaliação de Conformidade

PRÓ-ORGÂNICO – Programa de Desenvolvimento da Agricultura Orgânica

RVO – Rede de Valor de Operações

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior

SISCOMEX - Sistema Integrado de Comércio Exterior

SISORG – Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica

UE – União Européia

UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.2	OBJETIVOS .....	15
1.2.1	Objetivo Geral .....	16
1.2.2	Objetivos Específicos .....	16
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
1.4	Estrutura do trabalho .....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	VAREJO .....	19
2.1.1	Supermercados.....	21
2.1.2	Marcas Próprias .....	22
2.2	Estratégia das Operações.....	23
2.3	CADEIA DE VALOR E REDE DE VALOR DE OPERAÇÕES.....	26
2.4	GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS .....	28
2.4.1	Seleção de Fornecedores.....	29
2.4.2	Configurações da Cadeia de Suprimentos .....	31
2.4.3	Características da Cadeia de Suprimentos .....	31
2.4.4	Indicadores de desempenho na Cadeia de Suprimentos .....	32
2.4.5	Governança da Cadeia .....	33
2.4.6	Estratégia de Cadeia de Suprimentos .....	34
2.5	RELAÇÕES COMPRADOR FORNECEDOR .....	36
2.5.1	Ambiente Operacional .....	38
	Qualidade como critério prioritário para seleção e avaliação de fornecedores .....	42
2.5.2	Relações comprador-vendedor .....	43
2.5.3	Modelo teórico.....	47
3	MÉTODO .....	49
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	49
3.2	COLETA DE DADOS .....	51
3.2.1	Instrumentos de coleta de dados .....	52
3.3	ANÁLISE DE DADOS .....	55
3.4	TRIANGULAÇÃO DOS DADOS .....	55
3.5	APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....	56
4	AGRICULTURA E MERCADO DE ORGÂNICOS .....	57
4.1	AGRICULTURA E PRODUTOS ORGÂNICOS .....	57
4.2	NORMAS E REGULAMENTAÇÃO .....	58
4.3	CERTIFICAÇÃO.....	58
4.3.1	Garantia da Qualidade Orgânica.....	60
4.4	AGRICULTURA ORGÂNICA E O MERCADO MUNDIAL.....	63
4.5	AGRICULTURA ORGÂNICA E O MERCADO BRASILEIRO .....	65
4.5.1	Mercado Internacional .....	68
4.6	CADEIA PRODUTIVA DE ORGÂNICOS.....	69
4.7	MERCADO DE PRODUTOS ORGÂNICOS .....	69
4.8	O GRUPO PÃO DE AÇÚCAR .....	71
4.8.1	Estratégia .....	71
4.8.2	Política e Estratégia em Responsabilidade Social e Sustentabilidade Empresarial.....	72
4.8.3	Controle Acionário .....	73

4.8.4	Estrutura Multiformato .....	73
4.8.5	Desempenho Econômico .....	75
4.9	Marcas Próprias.....	77
4.9.1	A Marca Própria Taea .....	77
4.9.2	A Linha Taea Orgânico .....	79
4.10	O GRUPO PÃO DE AÇÚCAR E OS ORGÂNICOS .....	79
4.11	O GRUPO PÃO DE AÇÚCAR E SEUS FORNECEDORES.....	80
4.11.1	Requisitos para ser um fornecedor do Grupo Pão de Açúcar .....	81
4.11.2	Programa Caras do Brasil .....	84
4.11.3	Programa Qualidade desde a Origem .....	84
5	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	86
5.1	RELAÇÕES VAREJO - INTERMEDIÁRIO ATACADISTA .....	86
5.1.1	Varejo .....	86
5.1.2	Intermediários atacadistas.....	88
5.2	RELAÇÕES INTERMEDIÁRIO ATACADISTA-PRODUTOR.....	93
5.2.1	Produtores da Serra Catarinense .....	93
5.2.2	Produtores do Litoral Sul Catarinense .....	97
6	DISCUSSÃO DO CASO .....	99
6.1	INTERAÇÃO-RELAÇÕES.....	103
6.1.1	Ambiente Operacional .....	103
6.1.2	Dimensões.....	105
6.1.3	Dimensões adicionais .....	107
6.2	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
6.3	LIMITAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES E RECOMENDAÇÕES .....	111
	REFERÊNCIAS .....	113
	ANEXO A - Instrumento de coleta de dados (entrevista semi-estruturada) .....	128
	ANEXO B – Síntese dos resultados obtidos .....	131

## 1 INTRODUÇÃO

A explosão da demanda por alimentos não modificados geneticamente, orgânicos, livres de pesticidas reflete uma nova consciência sobre como nos alimentamos e de como os nossos alimentos são cultivados (HENDERSON, 2007).

O consumo de orgânicos tem crescido em larga escala e apresenta grande potencial de elevação para os próximos anos. Segundo a APEX (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), em 2007, o mercado de orgânicos no mundo movimentou US\$ 40 bilhões em produtos orgânicos e deve chegar a US\$ 60 bilhões até o final de 2010.

Nos próximos anos, segundo o Instituto Biodinâmico (IBD), acredita-se um aumento anual de 30% da produção orgânica no Brasil, atingindo US\$ 3 bilhões em 2010, com uma área que já atingiu 6,5 milhões de hectares, dos quais 5,7 milhões, com vegetação nativa que fornecem extração sustentável, especialmente na Amazônia, segundo a Federação Internacional dos Movimentos de Agricultura Orgânica (IFOAM) (NEVES *et al*, 2009).

O comércio de produtos ético e orgânico iniciou como uma alternativa ao sistema de comercialização já existente (BARRAT; BROWN, 1993), mas recentemente foi incorporado pelas grandes redes varejistas como estratégia de diferenciação e de responsabilidade social. Alguns autores (RAYNOLDS *et al*, 2007, JONES *et al*, 2007) indicam os grandes varejistas como responsáveis pelo crescimento deste segmento, bem como à geração de oportunidades para que os pequenos produtores nos países em desenvolvimento tenham acesso a mercados mais sofisticados. O mercado global de produtos orgânicos representou um total de US\$ 50,9 bilhões em 2008, sendo que em 1999 representava US\$ 15,2 bilhões o que caracteriza um crescimento de 235% no período (WILLER; KLICHER, 2010).

O varejo tem procurado atender o consumidor ético, que valorize outros atributos além do preço na tomada de decisão de compra (HARRISON *et al*, 2006). Em particular na Europa, expandiu sua linha de produtos, utilizando, entre outros meios, a associação com marcas próprias marca de produtos orgânicos e éticos (RAYNOLDS *et al*, 2007, JONES *et al*, 2007).

As possibilidades de diferenciação e segmentação de mercados promovem a inclusão de pequenos produtores familiares, excluídos pela alta tecnologia e grande escala do mercado de *commodities*. Os nichos de mercado, devido à especificidade dos ativos, são potenciais espaços para os produtores que têm a característica de participar ativamente com a família de todo o processo produtivo, gerando um produto diferenciado.

A diferenciação do varejo em relação a outros membros de uma cadeia é decorrente do seu contato direto com o consumidor final, o que significa que detém informações privilegiadas sobre seus hábitos, preferências e tendências. Essa diferenciação do varejo faz com que ele absorva todas as intenções de consumo final e domine a comercialização, que, de acordo com Hoffmann *et al* (1981), tem o papel de: (1) intermediar uma demanda existente produtores de bens e serviços, bem como mudanças na demanda, (2) expandir essa demanda através da promoção e (3) atender a essa demanda através da entrega do produto ao consumidor.

Nesse aspecto, as atividades de varejo podem ser feitas por todos os membros da cadeia. Os varejistas tomam muitas formas atualmente, incluindo lojas de departamento, hipermercados, lojas especializadas, lojas de conveniência, franquias, clubes, lojas, armazéns, organizadores de catálogos, os varejistas on-line, e outros. Além disso, os varejistas podem estabelecer marcas próprias e também podem se integrar verticalmente para trás de forma eficaz na cadeia de suprimentos (COUGHLAN *et al*, 2002).

A alternativa para comercialização de produtos orgânicos no Brasil é feita por diferentes mecanismos: (a) a venda direta ao consumidor final; (b) a venda para agentes intermediários varejistas; (c) a empresas de *food service* em geral; e (d) a venda aos mercados institucionais. Ainda são possíveis as vendas a atacadista nacionais, cujos principais são as empresas distribuidoras exclusivas de produtos orgânicos, que revendem posteriormente o produto ao consumidor final ou a grandes redes supermercadistas. Além disso, vende-se também para empresas exportadoras atacadistas, processadoras e redes supermercadistas de fora do país (BRASIL, 2007).

Porém, no Brasil os principais mercados para os produtos orgânicos ultimamente são os grandes varejistas que viram neste segmento uma oportunidade para diferenciar a sua gama de produtos e melhorar a imagem da empresa para seus consumidores (NEVES; CASTRO, 2007).

Nesta situação, foi determinada a seguinte questão de pesquisa: como se caracterizam as relações comprador-fornecedor na cadeia de suprimentos de produtos orgânicos no Brasil? Neste sentido, este estudo pretende analisar os relacionamentos entre comprador e fornecedores, integrando categorias de análise desenvolvidas em estudos anteriores, por meio de um estudo de caso sobre como se caracterizam os relacionamentos entre o Grupo Pão de Açúcar e os seus fornecedores de frutas, legumes e verduras (FLV) envolvidos na cadeia de suprimentos da marca própria Taeq para sua linha de produtos Taeq Orgânico.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com o efeito da concentração do varejo, principal mercado para os produtos orgânicos no Brasil (NEVES; CASTRO, 2007), da sua elevada dimensão, dos volumes de compras e de recursos financeiros e, sobretudo, da sua proximidade com o consumidor final, o varejo assumiu uma grande capacidade de coordenação da cadeia produtiva, onde os grandes varejistas ganharam o poder de ditar regras para sua cadeia de suprimentos.

Dessa forma, para que os produtos cheguem ao consumidor final, é necessário que haja uma interação entre o primeiro fornecedor (indústria de insumos ou agricultor) e os elos existentes entre ela e o consumidor final. Fornecedor e distribuidor, neste caso o varejo, precisam do consumidor final e, por maior que seja o poder exercido por uma das partes, a dependência é mútua. Dependência que conduz à necessidade da cooperação e da coordenação entre as operações das empresas, a fim de se alcançar objetivos internos, e os objetivos mútuos (HAKANSSON; SNEHOTA, 1989).

Nesse sentido, o relacionamento com fornecedores busca a consolidação de relações duradouras e vantajosas para ambas as partes, caracterizando oportunidades de formação de parcerias, especialmente com aqueles considerados estratégicos pela organização. Essa busca caracteriza a presença do fundamento da excelência denominado de desenvolvimento de parcerias que aborda o desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes (CE2010/FNQ).

Assim, esta pesquisa busca compreender a relação que envolve o varejo e os seus fornecedores no âmbito da cadeia de suprimentos de orgânicos, pois de acordo com os autores Prahinski e Benton (2004) as relações entre comprador e fornecedor (*buyer-supplier relationship*) são uma questão estratégica, onde o sucesso estratégico da empresa está diretamente ligado ao desempenho de seus fornecedores.

## 1.2 OBJETIVOS

São apresentados abaixo os objetivos deste estudo – objetivo geral e objetivos específicos.



### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa é: analisar como se caracterizam os relacionamentos entre o Grupo Pão de Açúcar e os seus fornecedores de frutas, legumes e verduras (FLV) envolvidos na cadeia de suprimentos da marca própria Taeq para sua Linha Taeq Orgânico.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Para alcançar esse objetivo geral, são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar o Grupo Pão de Açúcar e sua marca própria Taeq e sua linha Orgânico – Taeq Orgânico;
- Descrever a cadeia de suprimentos de FLVs orgânicos para a marca Taeq do Grupo Pão de Açúcar e sua linha Orgânico;
- Analisar elementos do ambiente operacional no qual compradores e fornecedores interagem, e
- Analisar as relações comprador-fornecedor frente às dimensões identificadas na revisão teórica.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

A relação entre o varejo (comprador) e os produtores de orgânicos (fornecedores) é bastante complexa, havendo simultaneamente interesses comuns e uma série de conflitos. É consenso que esses agentes são parceiros no objetivo de disponibilizar a mercadoria para o consumidor final e, para isso, é necessário que exista uma relação comprador-fornecedor eficiente. Entretanto, as empresas não podem deixar de lado seus objetivos individuais, ou seja, resultados operacionais positivos que as mantenham competitivas e no mercado.

Fornecedores e comprador estão constantemente realizando operações comerciais. Essas operações tradicionalmente se transformam em benefícios imediatos para um dos agentes envolvidos e, em desvantagens para o outro agente, de acordo com seu poder de negociação ou da situação em que a operação ocorre.

Assim, negociações agressivas, em que um dos lados acaba assumindo uma posição mais intransigente, objetivando tirar proveito de uma conjuntura momentânea, pode se transformar em dificuldades futuras quando este mesmo lado necessitar de ajuda do seu parceiro. Esse tipo de operação caracteriza um contrato clássico do mercado, no qual os acordos não prevêm interações; não existe distinção nem continuidade; os agentes são intercambiáveis, lidando uns com os outros de maneira completamente independente e impessoal; negociam cada transação como se fosse a única; e começam e terminam suas transações com base somente nos méritos correntes do conjunto de ofertas (COUGHLAN *et al.*, 2002).

Assim, em um ambiente em que o mercado é cada vez mais dinâmico e turbulento, a habilidade de uma empresa em desenvolver e controlar com sucesso seus relacionamentos com outras empresas emerge como uma competência e uma possível fonte de vantagem competitiva sustentável (BATT, 2003).

Nesse sentido, espera-se com este trabalho contribuir para o entendimento das relações comprador-fornecedor no âmbito da cadeia de suprimentos de orgânicos e colaborar com a inclusão de pequenos produtores familiares, bem como propiciar ao varejista informações que lhes permitam desenvolver uma "vantagem colaborativa", em oposição à "vantagem competitiva", na construção das atuais relações, como enfatizam os autores Chen e Paulraj (2004).

O desenvolvimento da cadeia de suprimentos a partir do varejo, por meio da otimização de seu relacionamento com os fornecedores assume relevância, ainda, em função das possibilidades de extensão dos benefícios dos orgânicos à cadeia de suprimentos, beneficiando a sociedade, produtores e suas famílias e, reforçando a estratégia do varejo de diferenciação e de responsabilidade social.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma: este primeiro capítulo com uma introdução que contempla a questão de pesquisa, a definição do problema, os objetivos e a justificativa. Na sequência, é realizada a revisão teórica onde são abordados os temas que dão suporte ao estudo, contemplando a estratégia das operações, gestão da cadeia de suprimentos e relações comprador-fornecedor. No capítulo 3 é descrito o método utilizado na pesquisa que gerou este trabalho. No capítulo 4 é apresentado o contexto da produção do mercado de orgânicos no mundo e no Brasil. Em seguida, ao longo do mesmo capítulo, é realizada a descrição do Grupo Pão de Açúcar. No capítulo 5 são apresentados os resultados da pesquisa. O capítulo 6, por sua vez, apresenta a discussão do caso e considerações finais, além das implicações do estudo, e limitações. Ao final são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas e os anexos do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura, buscando consolidar, para os fins deste estudo o varejo, sua estruturação por meio do modelo de negócio de supermercados e a estratégia de marcas próprias. A gestão de relacionamentos entre comprador e fornecedores é apresentada como parte integrante de uma gestão da cadeia de suprimentos no âmbito da estratégia das operações.

Os episódios de interação e relacionamentos que definem o ambiente operacional no qual os compradores e fornecedores interagem e as dimensões da relação comprador-fornecedor são integradas para a construção de um modelo teórico (*framework*), que será utilizado para a análise do relacionamento comprador-fornecedor para frutas, legumes e verduras (FLV) envolvidos na cadeia de suprimentos da marca própria Taeq Orgânico do grupo Pão de Açúcar.

### 2.1 VAREJO

Algumas definições foram feitas, no sentido de delinear a área de atuação do varejo. Assim, segundo Stern *et al* (1996), Berman (1996) e Rosembloon (1999), caracteriza-se por atividades de negócios que vendem produtos e serviços aos consumidores para uso pessoal, familiar ou residencial. Atividades varejistas podem ser feitas por todos os membros do canal, e até mesmo pela indústria. Além disso, os varejistas podem ocupar-se de bens com marca própria (marca de loja) e podem também se integrar verticalmente para trás de forma eficaz na cadeia de suprimento (COUGHLAN *et al*, 2002).

No que se refere aos tipos de varejo, existe um grande número de formatos diferentes de lojas varejistas, dependendo de foco, tamanho, número de produtos que carrega e especialização, entre outros fatores. Os formatos ainda variam conforme sua definição em cada país.

O ponto diferencial do varejo está no contato direto com o consumidor, o que faz com que detenha informações privilegiadas acerca dos hábitos, preferências e tendências dos agentes que estão após o elo de distribuição (atacado e varejo). O ritmo de vida atual faz com

que os consumidores concentrem várias atividades em um mesmo local, fato este que destaca as grandes lojas varejistas dentre suas preferências.

Esse diferencial do varejo faz com que ele absorva todas as intenções de consumo final e domine esse âmbito da comercialização, que, segundo HOFFMANN *et al* (1981), tem o papel de: (1) transmitir aos produtores uma demanda existente de bens e serviços, bem como as mudanças nesta demanda; (2) ampliar essa demanda através da promoção e (3) satisfazer essa demanda através da entrega do produto ao consumidor.

Adicionalmente para Lewison (1994) há três níveis de serviço ao cliente, conforme o tipo de varejo a ele associado: (a) essenciais que se referem àqueles sem os quais não haveria a operação; (b) esperados que se relacionam a benefícios adicionais colocados a disposição do cliente; e (c) opcionais onde se enquadraria à postura socialmente responsável do varejista, onde na medida em que outros varejistas adotarem uma gestão socialmente responsável a ser um serviço esperado, deixando de ser um elemento de diferenciação.

As tendências para o setor em 2010 apontam para o fortalecimento de alimentos orgânicos no mercado (ADDARIO, 2010). Empresas como a fabricante de sorvetes Haagen Dazs, a Peter Pan Peanut Butter (a única grande marca de pasta de amendoim com baixos níveis de frutose de milho), e a nova linha de sopas saudáveis da Campbell's são exemplos do movimento orgânico.

São apresentadas, ainda algumas outras tendências relacionadas como: (a) o crescimento no número de marcas próprias dos grandes varejistas em detrimento das marcas conceituadas; (b) o estabelecimento de marcas do país de origem; (C) a diminuição no investimento em publicidade e exploração de plataformas de mídia social que reproduzem o famoso boca-a-boca, como twitter, blogs, ferramentas para celular, entre outros, (d) a ascensão das comidas estilo gourmet; e (e) produtos destinados a relaxar o consumidor, com substâncias, por exemplo, que facilitem seu sono (ADDARIO, 2010). Dessa maneira, percebe-se que o varejo tem introduzido uma dimensão social na sua proposta de valor, de acordo com as proposições de Hart (2006) e de Hart & Milstein (2003), que afirmam que é necessário incorporar a questão social à estratégia.

A primeira etapa para a incorporação da responsabilidade social à estratégica, de acordo com Kramer e Porter (2006) é fazer um inventário sobre que aspectos da cadeia de valor que causam impactos mais significativos à sociedade. Cada parte da cadeia de valor tangencia questões sociais. Esses são os impactos “de dentro para fora”. Assim, esses elos “de dentro para fora” poderiam envolver diversos impactos socioambientais positivos e negativos.

Os impactos “de fora para dentro” também devem ser considerados, pois cada empresa depende do ambiente externo, e se referem às condições sociais externas que exercem influência sobre as empresas, seja para o bem e para o mal. Para cada empresa, haverá alguns aspectos do ambiente externo que serão questões sociais críticas para o seu sucesso, pois os fatores que afetam a agenda social são diferentes para cada região, setor, cluster, empresa e unidade de negócios.

Para Kramer e Porter (2006), as áreas de ação de Responsabilidade Social Corporativa podem ser divididas em três categorias: (a) de impacto genérico, no qual a empresa não tem muito efeito, nem as áreas afetam diretamente a empresa; (b) de impacto social negativo da cadeia de valor – busca-se diminuir o impacto negativo das atividades da empresa; e (c) das dimensões sociais do contexto competitivo onde a cadeia de valor é transformada para beneficiar a sociedade e reforçar a estratégia da empresa. Afirma que pensar ‘ganha-ganha’ é responsabilidade social estratégica. É do que as empresas deveriam se orgulhar de fazer. Ou seja, buscar o princípio do valor compartilhado.

No contexto do varejo o desenvolvimento de sua cadeia de suprimentos, por meio da otimização de seu relacionamento com os fornecedores assume relevância, em função das possibilidades de extensão dos benefícios dos orgânicos à cadeia de suprimentos, beneficiando a sociedade e reforçando a estratégia do varejo de diferenciação e de responsabilidade social.

### **2.1.1 Supermercados**

Conforme Levy e Weitz (2000), os supermercados são o maior canal de escoamento da produção alimentícia no Brasil, devido à entrada de grupos internacionais e às ações das firmas concorrentes internas que vêm nos últimos anos ampliando e modernizando as instalações dos supermercados, ampliando a preferência e elevando a frequência dos consumidores nos supermercados nas duas últimas décadas. No caso de produtos orgânicos, o maior canal de distribuição no Brasil são de fato os supermercados (ROCHA, 2010; WILLER; YUSSEFI-MENZLER; SORENSEN, 2008).

Com a crescente sofisticação do comportamento do consumidor de produtos orgânicos, os supermercados estão focados em assegurar estoques compatíveis com o volume de vendas, a qualidade do produto e, quando possível, a rastreabilidade da produção orgânica

(AERTSENS; MONDELAERS; HUYLENBROECK, 2009). Para o consumidor, a marca facilita o processo de decisão de compra, indicando a qualidade do produto e reduzindo incertezas (NEVES, CASTRO e GOMES, 2007). Como os varejistas são reconhecidos e, em alguns casos, muito admirados pelos consumidores, o desenvolvimento e a extensão de marcas próprias se apresentam como uma tendência neste segmento – especialmente em relação a produtos que demandem garantias.

### **2.1.2 Marcas Próprias**

A quantidade de produtos com marcas próprias nas prateleiras das lojas de redes do varejo teve um salto de 23% em 2009 – o que representa um total de 55.752 mercadorias que levam o nome da loja ou de marcas subsidiárias da empresa à disposição nos pontos-de-venda, como alternativa às marcas já consolidadas (NIELSEN, 2009).

De acordo com o Estudo Anual do Instituto Nielsen de pesquisas, entidade que avalia o segmento, este ano 49% dos brasileiros já compraram itens de marca própria. Em 2009, a soma desses itens nos supermercados terá aumento de 7% no faturamento e ultrapassará os R\$ 169,6 bilhões em vendas no setor, ante a receita de R\$ 158,5 bilhões em vendas vista no ano passado.

Este segmento corresponde a 7% do faturamento de redes que trabalham com marcas próprias. As redes varejistas com maior número de marcas próprias: Wal-Mart (12.726 itens), Grupo Pão de Açúcar (7.704 itens), Carrefour (7.779 itens) (NIELSEN, 2009).

Um produto de marca própria caracteriza-se por ser um produto vendido ou comercializado exclusivamente pela organização que detém o controle (registro) da marca e que normalmente não possui unidade produtora. Pode levar o nome da empresa ou utilizar uma outra marca não associada à designação da organização, possui identidade própria e é fornecido sob encomenda, atendendo a especificações definidas pelo detentor da marca (OLIVEIRA, 2005).

Conforme Raju, Sethuraman e Dhar (1995), a marca própria é definida como as marcas possuídas, controladas e vendidas exclusivamente pelos varejistas. Para Traill e Meulenberg (2002), a estratégia de alguns varejistas mais recentemente é desenvolver produtos de marca própria de alta qualidade como forma de aumentar a fidelidade de seus

consumidores ou para atrair novos clientes, permitindo aos varejistas competirem em outras bases que não seja preço, mas exige um outro tipo de gestão da cadeia de suprimentos.

Nesse contexto, o sucesso da marca própria também depende da interação entre três agentes: varejo, fabricante e consumidor (HOCH; BANERJI, 1993).

O Quadro 1 apresenta dados oriundos da revisão da literatura, buscando consolidar, para os fins deste estudo o varejo, sua estruturação por meio do modelo de negócio de supermercados e a estratégia de marcas próprias.

Elementos	Definição	Referencial
<b>Varejo</b>	Atividades de venda de produtos e serviços aos consumidores para uso pessoal, familiar ou residencial	Stern <i>et al</i> (1996); Berman (1996); Rosembloon (1999); Coughlan <i>et al</i> (2002); Hoffmann <i>et al</i> (1981); Lewison (1994); Addario (2010); Hart (2003, 2006); Hart e Milstein (2004); Kramer e Porter (2006)
<b>Supermercados</b>	Uma das formas de estrutura do varejo	Levy e Weitz (2003); Rocha (2010); Willer, Yussefi-Menzler e Sorensen (2008); Aertsens, Mondelaers e Huylenbroeck (2009); Neves, Castro e Gomes (2007)
<b>Marcas próprias</b>	Marcas de propriedade, controle e venda exclusiva de um varejista	Nielsen (2009); Oliveira (2005); Sethuraman e Dhar (1995); Traill e Meulenberg (2002); Hoch e Banerji (1993)

Quadro 1. Varejo, supermercados e a estratégia de marcas próprias, suas definições e respectivos autores  
Fonte: Elaborado pelo autor

## 2.2 ESTRATÉGIA DAS OPERAÇÕES

As operações podem ser consideradas uma arma competitiva ou um fardo corporativo. Raramente são neutras (SKINNER, 1969). Vínculos entre as operações e o sucesso da organização raramente são percebidos além da busca pela alta eficiência ou baixos custos. Entretanto quando as empresas falham em reconhecer a relação entre decisões das operações e a estratégia, elas começam a se sobrecarregar com sistemas de produção não competitivos.

Na realidade o propósito das operações é servir a empresa para buscar suas necessidades de sobrevivência, lucratividade e crescimento. Assim, Skinner (1969) nos apresenta que por meio de uma política de operações originada da estratégia pode-se acabar com o isolamento tradicional das operações e vincular a estratégia com as operações. Sugere



em seu estudo um tipo de operação *top-down*, onde a organização e sua estratégia competitiva e seus objetivos é que definem a política de operações.

Wheelwright (1984) aborda que o objetivo primordial da estratégia é a obtenção de vantagem competitiva e que as operações apresentam uma crescente importância na sustentação dessas vantagens. O autor retoma as reflexões de Skinner, indo além de uma perspectiva de “neutralidade” das operações para a determinação de sua relevância como elemento de suporte à estratégia para obtenção de vantagem competitiva.

Hayes *et al* (2008) afirmam que, para uma empresa obter vantagem competitiva por meio de suas operações é necessário que se estabeleça um “alinhamento”, ou seja, que todas as áreas persigam os mesmos objetivos com ritmo e intensidade similares. Somente desta maneira será possível se obter coerência entre as metas, processos, atividades, tarefas e demandas dos diversos envolvidos.

O alinhamento parte da definição da estratégia nos três níveis estratégicos da empresa: estratégia empresarial, de negócios e funcional. A estratégia empresarial ocupa-se principalmente com a seleção dos negócios no qual a companhia deve competir e com o desenvolvimento e coordenação do portfólio de negócios. Já a estratégia de negócios diz respeito ao desenvolvimento e manutenção de vantagem competitiva para os bens e serviços que são produzidos. Por fim, a estratégia de nível funcional envolve o nível dos departamentos e das divisões de operação. A este nível, a estratégia diz respeito a processos de negócio e cadeia de valor.

Porter (1980) descreveu a estratégia competitiva como ações ofensivas e defensivas de uma empresa para criar uma posição sustentável dentro da indústria, ações que são uma resposta às cinco forças competitivas que o autor indicou como determinantes da natureza e grau de competição que cerca uma empresa. São três estratégias genéricas que podem ser usadas individualmente ou em conjunto para criar uma posição sustentável a longo prazo (PORTER, 1980).

A primeira é a estratégia competitiva de custo, na qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor.

A segunda é a opção pela estratégia competitiva de diferenciação. Esta estratégia faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.

A terceira e última é a estratégia competitiva de foco, cujo objetivo envolve escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará, atendendo a segmentos ou nichos específicos.

De acordo com os autores Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009), existem cinco critérios competitivos na área de operações que se relacionam à estratégia de negócios: custo, qualidade, flexibilidade, desempenho de entrega e inovatividade. O critério competitivo de custo é explicado por Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009), como a busca por um melhor desempenho em custos, que é especialmente importante para produtos que possuem pouca diferenciação. Segundo estes autores, o desempenho de custo pode-se identificar uma vantagem através de uma política de baixos preços e condições de pagamento flexíveis. Ao adotar o critério competitivo e qualidade como opção estratégica, os autores Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009) destacam a forma que os de uma empresa tenham desempenho superior aos seus competidores.

O critério competitivo de flexibilidade representa para Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009) a capacidade da empresa em responder às mudanças das variáveis internas (restrições internas) e externa (mudança de mercado e exigência dos consumidores), compreendendo quatro dimensões: flexibilidade para introduzir ou lançar novos produtos, flexibilidade de mix de produtos (aumentar a variedade), flexibilidade de volume ou tamanho dos lotes e a flexibilidade de alteração nas entregas (datas e frequência).

O desempenho de entrega é caracterizado pelos autores os autores Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009) em duas dimensões: (a) a primeira se refere à capacidade da empresa vender e entregar os produtos dentro dos prazos estipulados, atendendo as exigências dos clientes; e (b) a segunda se refere à velocidade de entrega, sendo uma competência essencial da empresa de vender e entregar mais rápido que os competidores com confiabilidade.

No conceito de inovatividade compreendem, também, duas dimensões: (a) a inovação de produto, onde se trata tanto de produtos totalmente novos, como também de um produto já existente com novas funcionalidades e características; e (b) inovação de processos que se referem a idéias, ações ou sistemas que mudem os processos agregando uma melhoria de desempenho em outros critérios competitivos, como qualidade, custo, flexibilidade ou entrega (PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2009).

As empresas deveriam enfatizar a combinação de alguns desses critérios ou atender a combinação de alguns desses critérios prioritariamente. A tentativa de atender simultaneamente a todos poderá ser uma opção perigosa, sendo que a especificação e o esclarecimento de quais critérios são prioritários orientará a função das operações de forma

coerente, para que, ao longo do tempo, essas ações e decisões em conjunto transformem-se em uma fonte de vantagem competitiva.

Nesse contexto, a definição clássica de estratégia de operações proposta por Wheelwright (1984), a estabelece como sendo uma seqüência de decisões ao longo do tempo que permite que a unidade de negócio atinja uma vantagem competitiva desejada, sendo que essas decisões podem ser categorizadas em: capacidade; instalações; equipamentos e processos tecnológicos; integração vertical e relação com fornecedores; recursos humanos; qualidade; escopo e novos produtos; sistemas gerenciais e relação interfuncional.

Entretanto, Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009) afirmam que essa classificação clássica da literatura de estratégias de operações não oferece indicações de como buscar coerência interna.

### 2.3 CADEIA DE VALOR E REDE DE VALOR DE OPERAÇÕES

O conceito de cadeia de valor introduzido Porter (1986) representa o conjunto de processos desempenhados por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até a fase da distribuição final. A cadeia de valor é composta pelos conjuntos de processos principais do negócio e processos de apoio desempenhados por uma organização, pela margem de valor acrescentado em cada um dos processos e pelas relações estabelecidas entre si.

Os processos principais do negócio são os relacionados com a criação ou transformação dos produtos e serviços, contemplando:

- **Logística de suprimentos:** relacionados com recepção, armazenamento e distribuição dos insumos aos produtos;
- **Operações:** relacionados com a transformação das matérias-primas em componentes ou produtos finais;
- **Logística de distribuição:** relacionados com o recebimento, armazenamento e distribuição física do produto aos compradores;
- **Marketing e vendas:** relacionados com a comercialização e a promoção do produto; e

- **Serviço:** relacionados com o serviço pós-venda que acrescenta valor ao produto oferecido.

Os processos de apoio são os que apóiam, direta ou indiretamente, a execução dos processos principais do negócio e envolvem:

- **Infra-estrutura organizacional (processos organizacionais):** relacionados com a gestão global e a gestão da rede de relacionamentos da organização (planejamento, gestão da qualidade, administração, contabilidade, finanças);
- **Gerenciamento de Recursos Humanos:** relacionados com a gestão de recursos humanos (contratação, formação, remuneração, determinação das qualificações e da motivação do pessoal);
- **Desenvolvimento de Tecnologia:** Investimento aplicado em tecnologia que contribui para a melhoria dos produtos ou processos;
- **Aquisição:** relacionados com a compra de matérias-primas e outros insumos.

A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução dos processos de valor (PORTER, 1986).

O conceito de cadeia de valor proposto por Porter (1986) foi adaptado por De Toni e Forza (1992) para a área de produção e operações, dando origem ao conceito de cadeia de valor de operações, onde os autores incluíram a área de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e retiraram a área de Marketing e Vendas.

Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009) propõem utilizar o conceito de atividades inter-relacionadas no que denominam Rede de Valor de Operações (RVO), onde as decisões tomadas nessas atividades buscarão fundamentalmente dar sustentação à estratégia competitiva da empresa com os objetivos de agregar valor para o cliente, integrar as atividades da RVO e buscar contínua adequação entre as atividades existentes. A Rede de Valor das operações é composta pelas atividades de Produção, Distribuição, Desenvolvimento de Produtos, Suprimentos e Serviços Agregados e que estão ligadas entre si e devem interagir segundo as escolhas estratégicas da organização.

Também avançando para a área de operações, Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009) propõem o agrupamento das categorias de decisão propostas por Wheelwright (1984) dentro do conceito de atividade inter-relacionada na RVO, com o objetivo de resolver a coerência interna da busca por objetivos comuns e não-conflitantes em cada uma das nove categorias.

Segundo os autores, as decisões tomadas nessas atividades buscarão dar sustentação à estratégia competitiva da empresa, considerando como principais objetivos a agregação de valor para o cliente, a integração das atividades da rede de valor de operações e a busca contínua pela adequação entre as atividades existentes.

Assim, a RVO busca compreender aspectos da cadeia de valor e das categorias de decisão, de forma a integrar sistemicamente todas as contribuições disponíveis para se expandir o conceito de valor ao longo da cadeia produtiva. A idéia da RVO consiste em apresentar as áreas da Cadeia de Valor de maneira sistêmica e integrada, ressaltando que as atividades de criação de valor nem sempre seguem uma seqüência lógica esperada e as interações são constantes entre as diferentes atividades existentes. Além disso, a RVO recebe influência e pressão da concorrência e deve considerar as exigências do mercado.

Por esse motivo, este estudo utilizou como pano de fundo a rede de valor de operações no âmbito da atividade de suprimentos: grau de integração vertical e, especialmente a relação com fornecedores, pois, de acordo com Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009), o atual cenário de competição acirrada tem feito com que as empresas se reestrutem a fim de se adaptarem às novas exigências de mercado, onde os fornecedores adquirem relevância estratégica para a empresa.

Segundo Slack e Lewis (2008) existem, na prática, alguns problemas consideráveis em depender exclusivamente dos mecanismos de mercado – em especial, como lidar com as incertezas fornecedor cliente, custos de tomar decisões de compra e evitar os riscos estratégicos.

## 2.4 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

O conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos, originalmente relacionado a uma perspectiva de integração de processos, onde os diferentes membros de uma cadeia reuniam esforços para coordenar atividades ou processos específicos com o objetivo de melhorar a satisfação do cliente final (COOPER; LAMBERT; PUGH, 1997), evoluiu recentemente para uma visão mais sistêmica e estratégica, com empresas alocando recursos e esforços para implementar uma estratégia única na cadeia, que resulta em vantagem competitiva, custos reduzidos e melhoria na satisfação do cliente gerando benefícios para todos os participantes (MENTZER *et al*, 2001).

A gestão da cadeia de suprimentos pode ser descrita como a integração de todas as atividades associadas com a transformação e o fluxo de bens e serviços, desde as empresas fornecedoras de matéria-prima até o usuário final incluindo o fluxo de informação necessário para o sucesso (BALLOU *et al*, 2000). O fluxo de produtos segue em direção aos consumidores, o de informação parte dos consumidores até chegar ao alcance dos fornecedores (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

#### **2.4.1 Seleção de Fornecedores**

Considerando os critérios competitivos, Cebi e Bayraktar (2003) desenvolveram um modelo para a seleção de fornecedores, seguindo os seguintes critérios para sua seleção e qualificação:

- Critérios logísticos – *lead-time* de entrega, lotes de suprimentos, flexibilidade em alterar ordens e entrega em condições adequadas;
- Critérios tecnológicos – capacidade de reconhecer a demanda, envolvimento na formulação de novo produtos ou desenvolvimento de produtos correntes, realização de esforços na melhoria de seus produtos e processo e capacidade de solucionar problemas;
- Critérios administrativos – reputação e posicionamento no setor, potencial financeiro, conhecimentos administrativos e compatibilidade, e
- Critérios de relacionamento – facilidade de comunicação, experiências anteriores e competência de seus agentes de vendas.

De outra forma, os autores Chopra e Meindl (2004) exploram o conceito de seleção e qualificação de fornecedores sob a visão de que a empresa deve buscar menor custo total ao utilizar um fornecedor, independente do critério competitivo da empresa. Entretanto, o menor custo não está associado somente com o preço do produto oferecido, mas com diversos fatores que afetam o custo total da cadeia de suprimentos. Chopra e Meindl (2004) destacam os seguintes fatores para seleção dos fornecedores:

- Tempo de reposição – quanto maior o tempo de reposição exigido pelo fornecedor, maior deve ser o estoque de segurança da empresa. Este estoque de segurança aumenta o custo de estoque e resulta dificuldade para lidar com demandas não previstas;
- Desempenho de entrega – a pontualidade de entrega é afetada pela variação do *lead-time* do fornecedor. Quanto menor a variação do *lead-time* maior a confiabilidade no desempenho do fornecedor;
- Flexibilidade – a flexibilidade do fornecedor é mostrada pela sua capacidade em lidar com grandes variações de pedidos (diferentes produtos e quantidades) sem afetar seu desempenho de entrega;
- Frequência de entrega – a frequência de entrega diz respeito aos lotes mínimos do fornecedor. Se o fornecedor exige grandes lotes de compra, menor será a frequência de compra, maiores serão os pedidos e os estoques de segurança, aumentando o custo de estoques;
- Qualidade – problemas de qualidade geram altos custos para a empresa, desde substituição de estoques, *recall* dos produtos vendidos e aumento significativo do *lead-time* do fornecedor e impactam na satisfação do cliente;
- Custos de transporte – os custos de transportes são determinantes para o custo final do produto. A distância do fornecedor, modais de transporte, e frequência de entrega, afeta os custos de transporte;
- Condições de pagamento – as condições de pagamento referem-se aos prazos de pagamento e as políticas de descontos praticadas. O prazo de pagamento impacta nos custos de capital empenhado para aquisição do produto;
- Gestão da Informação – a gestão da informação auxilia o fornecedor no planejamento de estoques e de produção, reduzindo os níveis de estoque e aumentando a receptividade para o cliente;
- Colaboração no desenvolvimento – as medida que a empresa opta pela estratégia de terceirização da produção (seja de produtos intermediários ou produtos prontos), torna-se critica a habilidade do fornecedor no desenvolvimento de produtos, resultando em redução nos custos;
- Custos tributários, taxas cambio e juros – para a empresa que atua globalmente, a questão de tributos, taxas de câmbio e juros devem ser examinadas e previstas, pois as flutuações destas taxas podem aumentar os custos do produto, e

- Viabilidade – considerando que o desempenho do fornecedor impacta diretamente na empresa, faz-se importante optar por um fornecedor viável que não comprometa o desempenho da empresa. Este fator é ainda mais importante em produtos críticos para os processos da empresa.

#### **2.4.2 Configurações da Cadeia de Suprimentos**

Segundo Mentzer *et al* (2001), a cadeia de suprimentos pode se configurar de diversas formas, dependendo da abrangência das empresas envolvidas na cadeia. Existem três configurações básicas da cadeia de suprimentos:

- Direta, onde há envolvimento apenas do comprador e de seus fornecedores e clientes diretos;
- Estendida, que contempla os fornecedores das empresas fornecedoras, bem como os consumidores dos seus clientes, e
- Final, considerando todas as empresas envolvidas, como empresas financiadoras, prestadoras de serviços logísticas, empresas de pesquisa de mercado, entre outros.

Assim, conforme Mentzer *et al* (2001), a ação de uma empresa envolvida na cadeia de suprimentos pode afetar o desempenho das demais empresas participantes desta. Logo, para o melhor desempenho da cadeia de suprimentos, cada empresa deve estar comprometida com as seguintes questões: comportamento integrado (compartilhamento de informações, de riscos e de recompensas), cooperação (igualdade de meta e foco no atendimento aos consumidores) e integração dos processos (estabelecimento de parcerias para a construção e o desenvolvimento de relações de longo prazo).

#### **2.4.3 Características da Cadeia de Suprimentos**

A cadeia de suprimentos apresenta características inerentes as suas atividades, independente da sua configuração. Segundo Bertaglia (2003) algumas características são



essenciais para o entendimento do funcionamento da cadeia de suprimentos e sua complexidade:

- a) localização das organizações, pois impactam nos custos e nos canais de distribuição;
- b) distribuição física que se refere à movimentação física dos produtos e materiais ao longo da cadeia de distribuição, tendo impacto nos custos e no nível de serviços oferecido;
- c) administração de estoques ao longo da cadeia de suprimentos, pois poderá haver diversos locais de estoques;
- d) modo de transporte ao impactar na infra-estrutura de transporte, considerando os volumes, os canais, os custos aplicáveis e a confiabilidade de entrega;
- e) fluxo de informação ligado ao movimento físico de produtos e materiais;
- f) previsões apoiadas em sistemas de informação capazes de realizar previsões com menor erro possível, e
- g) relacionamentos administrados eficientemente para a obtenção de uma vantagem competitiva e garantia da eficiência da cadeia desde o fornecedor até o cliente final.

#### **2.4.4 Indicadores de desempenho na Cadeia de Suprimentos**

De acordo com Schroeder (2007), a mensuração dos indicadores da cadeia de suprimentos é o primeiro passo para melhorar seu desempenho, tendo em vista os objetivos estratégicos da organização. Hayes *et al* (2008) afirmam que os indicadores de desempenho e operações e da cadeia de suprimentos devem contemplar os níveis estratégicos, táticos e operacional, de forma consistente com os critérios competitivos. Já Chopra e Meindl (2004) sustentam a idéia de que os indicadores de desempenho na cadeia de suprimentos devem ter consistência com a estratégia da organização de forma que satisfaçam as exigências do mercado no qual a organização compete.

Os relacionamentos entre comprador e fornecedores também podem ser monitorados com relação ao desempenho do fornecedor e comprador no âmbito da cadeia de suprimentos. Para Chen e Paulraj (2004), os fornecedores têm um papel mais importante no desempenho da

qualidade em uma organização do que é freqüentemente reconhecido. A estratégia adotada para a gestão da qualidade do fornecimento, porém, deve resultar em um bom desempenho do fornecedor em termos de confiabilidade, competência e cooperação (AHIRE *et al*, 1996).

Para o desempenho do comprador, a abordagem de Chen e Paulraj (2004) é de que as medidas de desempenho financeiro são mais propensas a refletir a avaliação de uma empresa em relação a fatores externos. Estas medidas incluem medidas tradicionais de desempenho empresarial. Medidas de desempenho operacional, por outro lado, fornecem uma indicação relativamente direta dos efeitos de relações na cadeia de suprimentos.

#### **2.4.5 Governança da Cadeia**

Tradicionalmente, de acordo com Chen e Paulraj (2004), a estrutura tem sido estudada dentro de uma única empresa ou organização. No contexto da cadeia de suprimentos, a estrutura refere-se a um grupo de empresas: uma empresa, seus fornecedores e clientes. Envolve tarefas, autoridade e de mecanismos de coordenação entre diferentes empresas ou unidades organizacionais que aumentam o desempenho da cadeia de suprimentos.

Segundo Williamson (1985), se caracterizam duas formas extremas de governança: (a) mercado perfeitamente competitivo, e (b) hierarquias verticalmente integradas. Uma forma intermediária de governança é a cadeia de suprimentos (THORELLI, 1986). Recentemente, tem havido uma evolução que poderia ser chamado de poder baseado em relacionamentos em que existe alguma dependência hierárquica, para um modelo de cadeia de suprimentos em que há um sentido de desenvolvimento mútuo numa parceria (BESSANT, 1990).

O conceito de governança na cadeia de suprimentos surge do princípio de que a cadeia de suprimentos é uma rede de organizações que possui determinada influência uma nas outras. Quanto à governança de uma cadeia, refere-se à organização que exerce liderança na rede de organizações, ou na cadeia de suprimentos. A governança pode ser orientada pelos compradores (*buyer-driven*) ou pelos produtores (*producer-driven*) (GEREFFI, 2005).

As cadeias dirigidas pelos compradores (*producer-driven*) são aquelas relacionadas a setores em que grandes varejistas, comerciantes de marca e fabricantes de marcas próprias desempenham o papel central em uma rede descentralizada de produção em uma variedade de países exportadores, tipicamente localizados no terceiro mundo. São

caracterizadas por setores cujos ativos-chave são os comerciais envolvendo comumente mão-de-obra intensiva, tais como vestuário, calçados, brinquedos, artigos domésticos.

As cadeias dirigidas pelos produtores (*producer-driven*) são aquelas em que grandes, usualmente transacionais, fabricantes exercem o principal papel na coordenação das redes de produção (incluindo as relações tanto para frente quanto para trás). São caracterizadas por setores de capital e tecnologia intensivos, tais como o automobilístico, aviação, computadores, semicondutores e maquinaria pesada.

#### **2.4.6 Estratégia de Cadeia de Suprimentos**

Em seu nível estratégico, a gestão de cadeia de suprimentos vai além da estratégia de negócio e de operações da empresa, pois se deve considerar também a estratégias dos fornecedores e cliente dentro da cadeia de suprimentos (SCHOREDER, 2007). É importante destacar que a estratégia da cadeia de suprimentos deve ser orientada para manter uma vantagem competitiva ao longo da cadeia de suprimentos.

Os autores Bechtel e Jayaram (1997) identificam que a abordagem estratégica da cadeia de suprimentos é o resultado das estratégias de todas as organizações envolvidas na cadeia. Com isto, o desempenho de uma empresa, em qualquer nível da cadeia de suprimentos, é influenciado pelo desempenho das outras organizações, assim como o desempenho desta empresa também influencia as demais organizações da cadeia.

Neste contexto, Prahinski e Benton (2004) apresentam que as relações entre comprador e fornecedor tornaram-se uma questão estratégica, pois o sucesso de uma empresa pode estar ligado ao desempenho de seus fornecedores. Porém, de acordo com Wilson (1995), nem todos os fornecedores são adequados para o tipo de relacionamento colaborativo proposto. Torna-se necessário avaliar dois aspectos: (1) a quantidade de valor que o fornecedor adiciona ao produto que o comprador está produzindo; e (b) o grau de risco operacional associado ao uso da empresa como um fornecedor, que se refere ao risco de um comprador incorrer devido à falha do fornecedor em atender aos critérios competitivos estabelecidos.

No Quadro 2 é apresentada uma síntese dos referenciais apresentados em relação à estratégia das operações, cadeia de valor, rede de operações e gestão da cadeia de suprimentos.

Elementos	Definição	Referencial	
<b>Estratégia das operações</b>	Considera a estratégia competitiva e objetivos organizacionais na definição da política de operações assegurando o alinhamento na busca de obtenção de vantagem competitiva.	Skinner (1969); Wheelwright (1984); Hayes <i>et al</i> (2008); Porter (1980); Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009)	
<b>Cadeia de Valor e Rede de Operações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadeia de Valor - conjunto de processos desempenhados por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até a fase da distribuição final.</li> <li>• Rede de Valor de Operações (RVO) - atividades inter-relacionadas, onde as decisões tomadas nessas atividades buscarão fundamentalmente dar sustentação à estratégia competitiva da empresa com os objetivos de agregar valor para o cliente, integrar as atividades da RVO e buscar contínua adequação entre as atividades existentes.</li> </ul>	Porter (1986); De Toni e Forza (1992); Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009); Wheelwright; Slack e Lewis (2008)	
<b>Gestão da Cadeia de Suprimentos</b>	Integração de todas as atividades associadas com a transformação e o fluxo de bens e serviços, desde as empresas fornecedoras de matéria-prima até o usuário final incluindo o fluxo de informação necessário para o sucesso	Cooper <i>et al</i> (1997); Mentzer <i>et al</i> (2001); Ballou <i>et al</i> (2000); Bowersox e Closs (2001)	
<b>Fatores da gestão da cadeia de suprimentos</b>	<b>Seleção de fornecedores</b>	Processo de identificação e seleção de fornecedores de acordo com os critérios competitivos da empresa.	Cebi e Bayraktar (2003); Chopra e Meindl (2004)
	<b>Configurações da Cadeia de Suprimentos</b>	Abrangência das empresas envolvidas na cadeia	Mentzer <i>et al</i> (2001)
	<b>Características da Cadeia de Suprimentos</b>	Características essenciais para o entendimento do funcionamento da cadeia de suprimentos e sua complexidade	Bertaglia (2003)
	<b>Indicadores de desempenho na Cadeia de Suprimentos</b>	Contemplam os níveis estratégicos, táticos e operacional, de forma consistente com os critérios competitivos, sendo consistentes com a estratégia da organização de forma que satisfaçam as exigências do mercado no qual a organização compete.	Schroeder (2007); Hayes <i>et al</i> (2004); Chopra e Meindl (2004); Ahire <i>et al</i> (1996); Chen e Paulraj (2004)
	<b>Governança da Cadeia</b>	Organização que exerce liderança na rede de organizações, ou na cadeia de suprimentos, podendo ser orientada pelos compradores ( <i>buyer-driven</i> ) ou pelos produtores ( <i>producer-driven</i> ).	Chen e Paulraj (2004); Williamson (1985); Thorelli (1986); Bessant (1990); Gereffi (2005)
	<b>Estratégia de Cadeia de Suprimentos</b>	Orientada para manter uma vantagem competitiva ao longo da cadeia de suprimentos, deve considerar também a estratégias dos fornecedores e clientes.	Schoreder (2007); Bechtel e Jayaram (1997); Prahinski e Benton (2004); Wilson (1995)

Quadro 2. Estratégia das operações, Cadeia de Valor, rede de Operações Gestão da Cadeia de Suprimentos  
Fonte: Elaborado pelo autor

## 2.5 RELAÇÕES COMPRADOR FORNECEDOR

Relacionamentos entre compradores e fornecedores têm existido desde que os humanos começaram a trocar produtos e serviços. Essas relações foram desenvolvidas de forma natural com o passar do tempo, apoiadas por laços de confiança e amizade entre compradores e vendedores e por produtos e serviços de qualidade.

A gestão de relacionamentos entre comprador e fornecedores pode ser considerada como parte integrante de uma gestão moderna da cadeia de suprimentos, um conceito que tem recebido atenção especial de diversos autores (BOWERSOX, 2001; ELLRAM; ZSIDISIN, 2001; HANDIFIELD; NICHOLS, 1999; LAMBERT; STOCK, 1996; SIMCHI-LEVI *et al*, 2002).

Nas duas últimas décadas a relação comprador-fornecedor tem sido cada vez mais reconhecida como um elemento essencial para a dinâmica de uma cadeia de suprimentos (FUKUKAWA; MOON, 2004; PAULARAJ *et al*, 2008; TERPEND *et al*, 2008).

A relação comprador- fornecedor é considerada por Gullett (2009) como o nexo da parceria econômica de muitas transações comerciais e está baseada na confiança recíproca das duas partes.

Para Carter e Narasimhan (1996) a função de compra tem evoluído a partir de uma função tática, com um impacto mínimo sobre o desempenho organizacional geral para uma função competitiva com um impacto organizacional substancial.

De acordo com Moeller *et al* (2006) a relação comprador- fornecedor pode variar de um modelo antagônico de soma zero, onde o objetivo do comprador é obter o melhor resultado financeiro de curto prazo, muitas vezes jogando um fornecedor contra o outro, com os atores percebendo-se como adversários (WATTS *et al*, 1992; WILSON, 2000) a uma parceria cooperativa.

Para Chen *et al* (2004) as empresas que pretendem construir uma parceria mais colaborativa de longo prazo com os fornecedores podem colher um benefício substancial na forma de maior resposta do fornecedor e melhor desempenho financeiro a longo prazo.

Em função de que os compradores e fornecedores podem ter interesses divergentes, com o fornecedor querendo obter o maior preço razoável e que o comprador busca o menor custo possível, a gestão do relacionamento entre um comprador e um fornecedor é inerentemente sujeita a conflitos e pressões (MOELLET *et al*, 2006).

Os autores Mukherji e Francis (2008) notam que essa relação exige constante adaptação mútua, interdependência e ação conjunta para criar uma relação em que ambas as partes se sentem confiantes.

De acordo com Perona e Saccani (2002), as práticas de relacionamento entre o comprador e seus fornecedores estão em constante desenvolvimento, devido às grandes mudanças internas e externas e à crescente necessidade de responder cada vez mais rápido às necessidades dos clientes. Esses fatores são complementados pela concorrência global, a modernização tecnológica e o aumento da variedade de produtos.

As interações e relacionamentos entre compradores e fornecedores são amplamente discutidos por acadêmicos e profissionais, pois há uma crença de que as relações ideais ou interações podem melhorar o desempenho das empresas e gerar benefícios para a cadeia de suprimentos (BARRINGER; HARRISON, 2000; CARR; PEARSON, 1999; COUSINS, 2002; DWYER *et al* 1987; HAN *et al*, 1993; HEIDE, 1995).

Tomando por base a abordagem do *IMP group* a interação é definida como uma série de ações entre duas partes que criam interdependências e afetam seu comportamento (HÅKANSSON, 1982). Neste contexto, pode-se compreender a interação como um processo constituído de duas perspectivas: episódios de interação e relacionamentos. Sendo assim, o contexto das interações entre empresas ao longo do tempo cria os relacionamentos

De acordo com Wilson e Kristan Moller (1991), um paradigma relacional tem surgido a partir das pesquisas em várias vertentes. Percebe-se que o número de construções compartilhadas nos diferentes modelos é expressivo, e que os modelos empíricos das relações entre comprador e fornecedor, quando divergentes em muitos aspectos, se complementam em termos da relação de dimensões consideradas.

Tomando por base os apontamentos de Prahinski e Benton (2004) quanto às relações comprador-fornecedor, há duas classificações predominantes: (a) a primeira baseada no relacionamento como um processo de transformação (DWYER *et al*, 1987), e (b) a segunda baseada nos componentes das relações comprador-fornecedor em um determinado momento (COOPER; GARDNER, 1993; ELLRAM; HENDRICK, 1995; WEBSTER, 1992).

No estudo realizado por Chen e Paulraj (2004), foram identificados diversos fatores fundamentais para o desenvolvimento das cadeias de suprimentos. Estes fatores podem ser usados em diferentes contextos, inerentes a compreensão do relacionamento comprador-fornecedor no âmbito da cadeia de suprimentos, como: (a) redução da base de fornecedores; (b) relacionamento de longo prazo (c) comunicação; (d) equipes multifuncionais; e (e) envolvimento do fornecedor.

Para Shin *et al* (2000), a influência do posicionamento estratégico da empresa e do desempenho compartilhado ao longo da cadeia de suprimentos considera quatro variáveis: (a) nível de relacionamento com fornecedores (longo-prazo ou curto-prazo); (b) nível de envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de produto (baixo envolvimento ou envolvimento total); (c) critério de seleção de fornecedores (com ênfase em qualidade ou preço/custo), e (d) redução na base de fornecedores, pois permite a empresa concentrar seu volume de compra e negociar melhores preços e condições, além de reduzir o custo e o tempo de seleção e qualificação de fornecedores.

Segundo Prahinski e Benton (2004), o relacionamento comprador-fornecedor pode ser definido como a percepção do fornecedor em relação ao comportamento da empresa compradora em atributos operacionais e comportamentais de relacionamento: (a) compromisso de compra; (b) cooperação, e (c) operações conjuntas.

Tanto a abordagem de Chen e Paulraj (2004), onde são incorporados alguns aspectos-chave das relações comprador-fornecedor, quanto à abordagem de Prahinski e Benton (2004) e de Shin *et al* (2000), apresentam elementos que descrevem as relações comprador-fornecedor em duas perspectivas: episódios de interação e relacionamentos (HÅKANSSON, 1982). Juntas, definem o ambiente operacional no qual compradores e fornecedores interagem, bem como as dimensões dos relacionamentos criados neste contexto.

No Quadro 3, apresenta-se a similaridade entre estes elementos e consolidação dos que comporão nosso modelo teórico.

### **2.5.1 Ambiente Operacional**

A seguinte revisão da literatura descreve as quatro características importantes da gestão da cadeia de suprimentos e como, juntas, podem definir o funcionamento do ambiente em que fornecedores e compradores interagem: (a) redução na base de fornecedores; (b) relacionamento de longo prazo; (c) envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de produto; e (d) qualidade como critério prioritário para seleção e avaliação de fornecedores.

Chen e Paulraj (2004)	Prahinski e Benton (2004)	Shin <i>et al</i> (2000)	Elementos consolidados	Perspectiva
redução da base de fornecedores	-	redução na base de fornecedores	Redução na base de fornecedores	episódio de interação
relacionamento de longo prazo	-	nível de relacionamento com fornecedores	Relacionamento de longo prazo	episódio de interação
comunicação	-	-	comunicação	dimensão do relacionamento
equipes multifuncionais	-	-	equipes multifuncionais	dimensão do relacionamento
envolvimento do fornecedor	-	nível de envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de produto	envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de produto	episódio de interação
-	-	critério de seleção de fornecedores	Qualidade como critério prioritário para seleção e avaliação de fornecedores	episódio de interação
-	compromisso de compra	-	compromisso	dimensão do relacionamento
-	cooperação	-	cooperação	dimensão do relacionamento
-	operações conjuntas	-	operações conjuntas	dimensão do relacionamento

Quadro 3. Ambiente operacional no qual compradores fornecedores interagem e atributos dos relacionamentos criados neste ambiente

Fonte: Adaptado pelo autor de Chen e Paulraj (2004), Prahinski e Benton (2004) e Shin *et al* (2000)

### Redução na base de fornecedores

A redução da base de fornecedores é uma característica exclusiva do relacionamento entre comprador e fornecedor contemporânea (CHEN; PAULRAJ, 2004). No passado, as empresas contratavam normalmente um grande número de fornecedores. Recentemente, uma mudança significativa tem ocorrido a partir da tradicional relação comprador-vendedor para a utilização de um número limitado de fornecedores qualificados (Burt, 1989; Helper, 1991), onde é reduzido o número de fornecedores primários e destinada à maioria do material comprado para uma única fonte (MANOOCHERI, 1984; HAHN *et al*, 1986; KEKRE *et al*, 1995; PILLING; ZHANG, 1992).

De acordo com Kekre *et al* (1995) muitas empresas têm descartado a prática tradicional de usar diversas fontes de suprimentos em favor de uma redução drástica. Esta ação proporciona vários benefícios, dentre eles um melhor desempenho da cadeia de suprimentos (SHIN *et al*, 2000). A redução da base de fornecedores inclui indicadores para medir o domínio de um número reduzido de fornecedores, acordos contratuais e políticas de retenção de fornecedores utilizadas pelo comprador (BOZARTH *et al*, 1998; HANDFLIED, 1993; KEKRE *et al*, 1995; SHIN *et al*, 2000).



Na pesquisa de Kekre *et al* (1995), a relação entre o número de fornecedores e o desempenho da qualidade do produto foi testado, identificando uma relação estatisticamente significativa. Deste modo, abstrai-se que a utilização de um número limitado de fornecedores ocasiona aumento na qualidade do produto. De Toni e Nassimbeni (1999) também identificaram resultados em sua pesquisa de que políticas de redução da base de fornecimento são positivamente relacionadas no âmbito das relações comprador-fornecedor quanto ao desenvolvimento de produtos definido, seja na troca de informações, seja na participação do fornecedor no desenvolvimento de produtos.

### **Relacionamento de longo prazo**

Os contratos com fornecedores têm sido estabelecidos cada vez mais a longo prazo, e conseqüentemente ocorre um estreitamento das relações, com cada vez mais fornecedores disponibilizando informações sobre seus processos, de desempenho da qualidade, e até mesmo de sua estrutura de custos (HELPER, 1991; HELPER; SAKO, 1995).

Hahn *et al* (1983) forneceram informações úteis para comparar os custos potenciais associados às diferentes estratégias de suprimentos, onde sugeriram que as empresas obteriam benefícios por meio da disposição de um maior volume de negócios com menos fornecedores utilizando contratos de longo prazo. De Toni e Nassimbeni (1999) também identificaram que uma perspectiva de longo prazo entre o comprador e o fornecedor aumenta a intensidade de coordenação entre comprador e fornecedor.

Os autores Carr e Pearson (1999), por sua vez, descobriram que os relacionamentos de longo prazo geridos estrategicamente com os principais fornecedores têm um impacto positivo sobre o desempenho de uma empresa fornecedora. Além disso, por meio de um relacionamento de longo prazo, o fornecedor passará a fazer parte de uma cadeia bem gerida gerando um efeito duradouro sobre a competitividade da cadeia de suprimentos (CHOI; HARTLEY, 1996; KOTABE *et al*, 2003).

Um horizonte de planejamento amplo é um importante característica da relação comprador-fornecedor já que cada participante espera a continuação do relacionamento em uma quantidade considerável de tempo. Uma relação estreita significa que tanto comprador como fornecedor intencionam compartilhar os riscos e recompensas e têm vontade de manter o relacionamento a longo prazo (COOPER; ELLRAM, 1993; LANDEROS; MONCZKA, 1989; STUART, 1993).

De acordo com Hahn *et al* (1983), as empresas obtém benefícios pela disposição de um maior volume de negócios com menos fornecedores utilizando contratos a longo prazo.

Além disso, o fornecedor passa a fazer parte de uma cadeia de suprimentos bem administrada, gerando um efeito duradouro sobre a competitividade de toda a cadeia (CHOI; HARTLEY, 1996). Para De Toni e Nassimbeni (1999) a existência de uma perspectiva de longo prazo entre o comprador e o fornecedor aumenta a intensidade da coordenação entre ambos.

Os autores Carr e Pearson (1999) investigaram o impacto da "compra estratégica" nas relações comprador-fornecedor e o impacto posterior no desempenho financeiro da empresa. Eles também descobriram que os relacionamentos de longo prazo, geridos estrategicamente, com os principais fornecedores tem um impacto positivo no desempenho financeiro da empresa. Os contratos tornaram-se crescentemente de longo prazo, e cada vez mais fornecedores devem compartilhar com os compradores informações sobre seus processos, desempenho da qualidade, e até mesmo estrutura de custos (HELPER, 1991; HELPER; SAKO, 1995).

### **Envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de produto**

O envolvimento de fornecedores no processo de desenvolvimento de novos produtos tem sido abordado por diversos autores (BURT; SOUKUP, 1985; CLARK; FUJIMOTO, 1991; HAKANSSON; ERIKSSON, 1993; HELPER, 1991; HINES, 1994; LAMMING, 1993; SWINK, 1999; SHIN *et al*, 2000). A participação pode contemplar desde a obtenção de sugestões limitadas em design até mesmo a responsabilidade pelo desenvolvimento completo, design e engenharia de uma parte específica do conjunto (WYNSTRA; PIERICK, 2000).

Extensa investigação tem documentado os benefícios da integração dos fornecedores no processo de desenvolvimento de novos produtos, bem como empresas e planejamento estratégico (PRIMO; AMUNDSON, 2002; RAGATZ *et al*, 1997, 2002). Portanto, esse referencial teórico está baseado no envolvimento dos fornecedores no projeto crucial e processos de planejamento (RAGATZ *et al*, 1997; SWINK, 1999; SHIN *et al*, 2000; CROOM, 2001).

No processo de desenvolvimento de produtos, surge o conceito de níveis de integração com os fornecedores, proposto pelos autores Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2003), partindo da menor integração no desenvolvimento de produtos para a máxima responsabilidade no processo. Os autores apresentam este conceito em quatro níveis, sendo eles:

- Nenhuma – neste nível o fornecedor não é envolvido no processo de desenvolvimento, apenas produz conforme o projeto fornecido pelo cliente;

- Caixa Branca – representa um nível de integração informal, onde o fornecedor é consultado informalmente durante a definição das especificações do produto;
- Caixa Cinza – neste nível há uma a integração formal do fornecedor, onde equipes de desenvolvimento do cliente e do fornecedor trabalham em conjunto;
- Caixa Preta – representa o nível de maior responsabilidade para o fornecedor, pois ele assume o desenvolvimento a partir das especificações do comprador.

### **Qualidade como critério prioritário para seleção e avaliação de fornecedores**

Durante o processo de identificação dos critérios de seleção dos fornecedores, devem-se considerar os critérios competitivos para garantir que o processo de seleção esteja alinhado com a estratégia da cadeia de suprimentos da empresa. Os critérios competitivos citados por Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009), possibilitam posicionar estrategicamente a empresa e definir os critérios de seleção de seus fornecedores.

Na seleção dos fornecedores a qualidade sempre foi um dos mais importantes critérios de desempenho, mesmo no âmbito das estratégias convencionais de compra (CHOI; HARTLEY, 1996; DICKSON, 1966; DEMPSEY, 1978; WILLIS; HUSTON, 1989; HELPER, 1991; WEBER *et al*, 1991).

Para Dickson (1966) os fatores mais críticos relacionados à escolha de fornecedores envolvem: (a) a capacidade para atender normas da qualidade; (b) a capacidade de entregar produtos dentro do prazo, e (c) o histórico de desempenho, são os mais críticos determinantes na escolha de fornecedores.

Alguns estudos enfatizando um "foco na qualidade" na gestão da oferta são identificados (BAXTER *et al*, 1989; MANOOCHERI, 1984; TRELEVEN, 1987). Os argumentos básicos destes estudos são: (1) a qualidade do fornecedor é um determinante crítico para a qualidade do produto e os seus custos; (2) informações do controle de qualidade e desempenho de qualidade do sistema de fornecedores de compradores ajuda a selecionar o nível de preço justo de os componentes, e (3) uma estreita relação entre comprador e fornecedor é um requisito para o compartilhamento de informações.

No Quadro 4 estão apresentadas as perspectivas relacionadas aos episódios de interação e relacionamentos definem o ambiente operacional no qual compradores e fornecedores interagem.

## 2.5.2 Relações comprador-vendedor

A seguinte revisão da literatura descreve as cinco características importantes da gestão da cadeia de suprimentos e como, juntas, podem definir as dimensões da relação comprador-fornecedor: (a) comunicação; (b) equipes multifuncionais; (c) compromisso; (d) cooperação, e (e) operações conjuntas.

Episódios de interação	Definição	Referencial
Redução na base de fornecedores	Contempla a redução do número de fornecedores envolvidos.	Chen e Paulraj (2004); Burt (1989); Helper (1991); Manoocheri (1984); Hahn <i>et al</i> (1986); Pilling e Zhang (1992); Kekre <i>et al</i> (1995); Shin <i>et al</i> (2000); Handfield (1993); Kekre <i>et al</i> (1995); Bozarth <i>et al</i> (1998); Shin <i>et al</i> (2000); De Toni e Nassimbeni (1999)
Relacionamento de longo prazo	Caracterizado pelas iniciativas tomadas pelo comprador para estimular relacionamentos de longo prazo com seus fornecedores.	Helper (1991); Helper e Sako (1995); Hahn <i>et al</i> (1983); De Toni e Nassimbeni (1999); Carr e Pearson (1999); Choi e Hartley (1996); Kotabe <i>et al</i> (2003); Landeros e Monczka (1989); Cooper e Ellram (1993); Stuart (1993); De Toni e Nassimbeni (1999)
Envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de produto	Baseado na participação dos fornecedores em projetos cruciais e em processos de planejamento conduzidos pelo comprador.	Burt e Soukup (1985); Clark e Fujimoto (1991); Helper (1991); Hakansson e Eriksson (1993); Lamming (1993); Hines (1994); Swink (1999); Shin <i>et al</i> (2000); Wynstra e Pierick (2000); Primo e Amundson (2002); Ragatz <i>et al</i> (1997, 2002); Croom (2001); Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2003)
Qualidade como critério prioritário para seleção e avaliação de fornecedores	A qualidade definida como critério de desempenho prioritário na seleção e avaliação dos fornecedores pelo comprador.	Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009); Dickson (1966); Dempsey (1978); Willis e Huston (1989); Helper (1991); Weber <i>et al</i> (1991), Choi e Hartley (1996); Manoochehri (1984); Treleven (1987); Baxter <i>et al</i> (1989)

Quadro 4. Ambiente operacional no qual compradores e fornecedores interagem que suportarão a pesquisa aliando as dimensões da relação comprador-fornecedor, suas definições e respectivos autores

Fonte: Elaborado pelo autor

### Comunicação

Comunicação, segundo Anderson *et al* (1990) tem sido definida como a formalização, bem como a partilha informal de informação significativa e oportuna entre as empresas. A comunicação freqüente e oportuna é importante porque auxilia na resolução de litígios e alinha as percepções e expectativas (MORGAN *et al*, 2001). Uma comunicação eficaz é essencial para uma colaboração bem-sucedida. A comunicação é caracterizada como uma

efetiva comunicação inter-organizacional, é genuína, freqüente e envolve contatos pessoais entre comprador e fornecedor (CHEN; PAULRAJ, 2004).

Diversas pesquisas têm demonstrado a necessidade de uma comunicação inter-organizacional de duas vias para a obtenção de sucesso nas relações fornecedor-comprador (ANSARI; MODARRESS, 1990; HAHN *et al*, 1990; LASCELLES; DALE, 1989; NEWMAN; RHEE, 1990; KRAUSE, 1999).

A comunicação eficaz no âmbito das relações comprador-fornecedor pode ser caracterizada como freqüente, genuína e que envolvem contatos pessoais entre comprador e vendedor (CHEN, PAULRAJ; 2004). Os autores Carter e Miller (1989) observaram que quando a comunicação ocorre além da interface de compra-venda a qualidade de desempenho do fornecedor é superior ao que experimentado quando departamento de compras da empresa só compra e interage com o fornecedor por meio do departamento de vendas.

Em seu estudo de caso, Newman e Rhee (1990) constataram que muitos problemas do produto fornecido foram devido à má comunicação. Lascelles e Dale (1989) também observaram que a má comunicação era uma fraqueza fundamental na interface entre um empresa compradora e seu fornecedor, e que isso prejudica os esforços da compradora para atingir níveis mais elevados de desempenho do fornecedor. Portanto, essa a comunicação pode ser compreendida como a constituição de duas vias de comunicação e interação com fornecedores (CARR; PEARSON, 1999; CARR; SMELTZER, 1999; KRAUSE; ELLRAM, 1997; HAHN *et al*, 1990; MORGAN; ZIMMERMAN, 1990; KRAUSE, 1999).

### **Equipes multifuncionais**

O gerenciamento de relacionamentos de longo prazo utilizando equipes multifuncionais está se tornando uma prática comum nas cadeias de suprimentos (SMITH; BARCLAY, 1993; MOON; ARMSTRONG, 1994; DEETER-SCHMELZ; RAMSEY, 1995; NARUS; ANDERSON, 1995; HELFERT; VITH, 1999). Em particular, as equipes multifuncionais foram identificadas como importantes para o sucesso de iniciativas, tais como seleção de fornecedores e design de produto (BURT, 1989).

A especialização é necessária em várias funções dentro e fora da empresa a fim de resolver a grande variedade de problemas relacionados a produtos e processos (HINES, 1994; NARUS; ANDERSON, 1995; KRAUSE; ELLRAM, 1997; HELFERT; GEMUNDEN, 1998). As equipes multifuncionais dedicadas para fins estratégicos foram organizadas em torno de qualquer material que está sendo comprado ou de acordo com as necessidades do fornecedor para que os membros da equipe possam interagir (HAHN *et al*, 1990).

## **Compromisso**

Comprometimento é uma dimensão importante que expressa o desejo de continuar o relacionamento e o trabalho para assegurar sua continuidade. Moorman, Zaltman e Deshpande (1992) definem o compromisso como um desejo duradouro de manter um valioso relacionamento. Para Dwyer *et al* (1987), tem sido definido como uma promessa implícita ou explícita de continuidade do intercâmbio relacional entre os parceiros. Hardwick e Ford (1986) apontam que o compromisso assumido em um relacionamento vai trazer valor futuro ou benefícios para os parceiros. Compromisso se refere à disposição dos parceiros comerciais de exercer esforço em nome do relacionamento e sugere uma orientação para o futuro no qual as empresas tentam construir uma relação que pode ser sustentada em face de problemas imprevistos. Há, portanto, uma dimensão temporal de compromisso associado com a duração ou a idade do relacionamento.

Compromisso é a variável mais comum utilizada nos estudos sobre relações comprador-fornecedor (ANDERSON; LODISH WEITZ, 1987; ANDERSON; WEITZ, 1990; JACKSON; 1985; DWYER; SCHURR; OH, 1987; MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDE, 1992). Em uma perspectiva similar, Moorman, Zaltman e Deshpande (1992) definem o compromisso como um desejo duradouro de manter um relacionamento de valor. Hardwick e Ford (1986) apontam que o compromisso é resultado de uma perspectiva de que o relacionamento vai trazer valor futuro ou benefícios para os parceiros. Por fim, para Prahinski e Benton (2004), compromisso implica a importância atribuída ao relacionamento com os parceiros, bem como o desejo de assegurar a continuidade do relacionamento e de trabalhar para garantir a sua continuidade.

## **Cooperação**

A cooperação é definida como a percepção do fornecedor sobre o grau em que os dois parceiros comerciais trabalham juntos para resolver problemas, estabelecer estratégias e atingir seus objetivos mútuos (CANNON; PERREAULT, 1999; PRAHINSKI; BENTON, 2004; MALONI; BENTON, 2000).

Cooperação refere-se a situações em que as empresas trabalham em conjunto para alcançar objetivos mútuos (ANDERSON *et al*, 1990). De Toni *et al* (1994) argumentam que a forma de cooperação que caracteriza o modelo de parceria das relações entre comprador e fornecedor não significa necessariamente a existência de uma colaboração harmoniosa, com uma fé incondicional em cada parte. Morgan e Hunt (1994) expandem a definição de

cooperação, enfatizando o seu aspecto pró-ativo contra a reação a tomada de ações interdependentes.

### Operações conjuntas

As operações conjuntas são consideradas importantes em função do intercâmbio de competências que possibilitam entre os integrantes da cadeia de suprimentos. Podem ser definidas como: a percepção do grau com que os compradores e fornecedores coordenam seus sistemas, procedimentos e rotinas com o objetivo de facilitar suas operações (CANNON; PERREAULT, 1999; PRAHINSKI, BENTON, 2004).

No Quadro 5 estão apresentadas as dimensões da relação comprador-fornecedor, suas definições e respectivos autores.

Dimensão	Definição	Referencial
<b>Comunicação</b>	Partilhamento formal ou informal de informação significativa e oportuna entre comprador e fornecedor	Anderson <i>et al</i> (1990); Morgan <i>et al</i> (1994); Chen e Paulraj (2004); Ansari e Modarress (1990); Hahn <i>et al</i> (1990); Newman e Rhee (1990); Galt e Dale (1991); Krause (1999); Carter e Miller (1989); Lascelles e Dale (1989); Hahn <i>et al</i> (1990); Morgan e Zimmerman (1990); Ellram; Krause (1997); Carr e Pearson (1999); Carr e Smeltzer (1999); Krause (1999)
<b>Equipes multifuncionais</b>	Estímulo ao envolvimento de fornecedores em equipes articuladas pelo comprador com objetivos de melhoria na cadeia de suprimentos e/ou produtos	Smith e Barclay (1993); Moon e Armstrong (1994); Deeter-Schmelz e Ramsey (1995); Narus e Anderson (1995); Helfert e Vith (1999); Burt (1989); Hines (1994); Ellram; Krause (1997); Gemunden; Helfert (1998); Hahn <i>et al</i> (1990)
<b>Compromisso</b>	Desejo duradouro de assegurar a continuidade da relação comprador-fornecedor	Hardwick e Ford (1986); Anderson e Lodish Weitz (1987), Anderson e Weitz (1990), Jackson (1985); Dwyer <i>et al</i> (1987); Moorman, Zaltman e Deshpande (1992); Hardwick e Ford (1986); Prahinski e Benton (2004)
<b>Cooperação</b>	Realização de trabalhos em conjunto (comprador-fornecedor) para alcançar objetivos mútuos	Cannon e Perreault (1999); Prahinski e Benton (2004); Maloni; Benton (2000); Anderson <i>et al</i> (1990); De Toni <i>et al</i> (1994); Morgan e Hunt (1994)
<b>Operações conjuntas</b>	Coordenação dos sistemas, procedimentos e rotinas do comprador-fornecedor para facilitar as operações	Cannon e Perreault (1999); Prahinski e Benton (2004)

Quadro 5. Atributos dos relacionamentos oriundos do ambiente operacional que suportarão a pesquisa aliando as dimensões da relação comprador-fornecedor, suas definições e respectivos autores

Fonte: Elaborado pelo autor

### 2.5.3 Modelo teórico

Por meio da identificação dos elementos do ambiente operacional no qual compradores e fornecedores interagem e as dimensões do relacionamento comprador-fornecedor de acordo com a abordagem de Chen e Paulraj (2004), Prahinski e Benton (2004), Shin *et al* (2000) e Håkansson, 1982 (1982), é pertinente a integração teórica de categorias analíticas propostas por diversos autores para a construção de um modelo teórico (*framework*) para análise do relacionamento comprador-fornecedor para frutas, legumes e verduras (FLV) envolvidos na cadeia de suprimentos da marca própria Taeq Orgânico do grupo Pão de Açúcar de acordo com o representado na Figura 1:

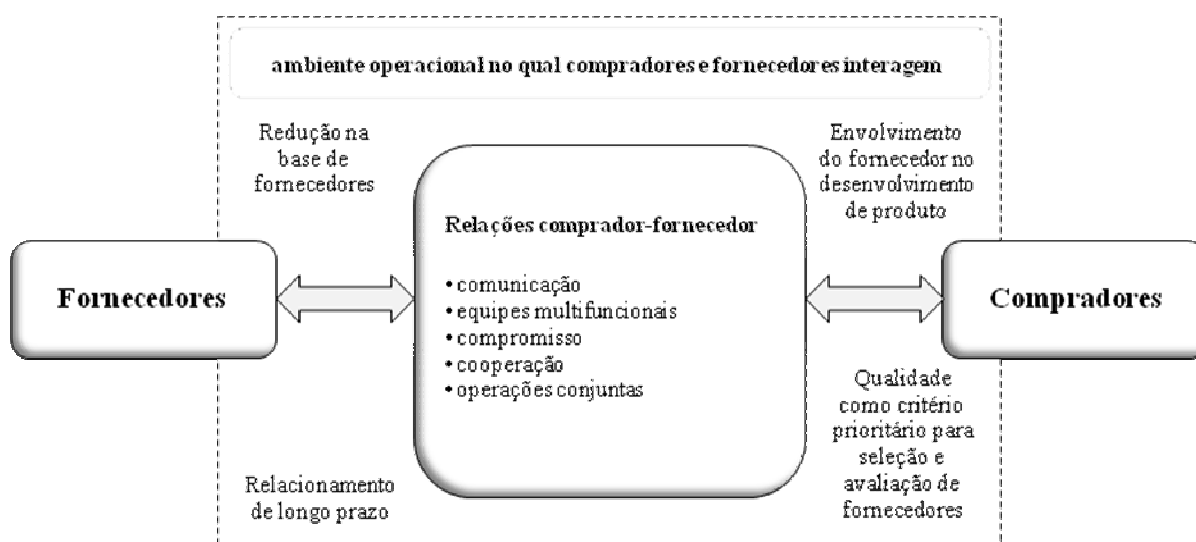


Figura 1. *Framework* (interação-relações)

O *framework* apresenta elementos que descrevem as relações comprador-fornecedor em duas perspectivas: episódios de interação e relacionamentos; que juntas, definem o ambiente operacional onde compradores e fornecedores interagem, bem como as dimensões dos relacionamentos criados neste contexto.

O ambiente operacional em que fornecedores e compradores interagem considerando a estratégia competitiva e objetivos organizacionais na definição da política de operações assegurando o alinhamento na busca de obtenção de vantagem competitiva é pautado em quatro características: (a) redução na base de fornecedores; (b) relacionamento de longo prazo; (c) envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de produto; e (d) qualidade como critério prioritário para seleção e avaliação de fornecedores.



Os relacionamentos criados no contexto do ambiente operacional são definidos por meio de cinco características importantes da gestão da cadeia de suprimentos e, juntas, definem as dimensões da relação comprador-fornecedor: (a) comunicação; (b) equipes multifuncionais; (c) compromisso; (d) cooperação, e (e) operações conjuntas.

O *framework* (interação-relações) apresenta os episódios de relacionamento como as situações nas quais comprador e fornecedor interagem e as dimensões como as características dos relacionamentos criados a partir das interações de acordo com o referencial teórico utilizado.

### 3 MÉTODO

Neste capítulo são apresentados os métodos empregados para a elaboração deste trabalho, caracterizado como um estudo de caso que objetiva aprofundar o conhecimento de problemas complexos e sistêmicos pela observação dinâmica e interação de múltiplos fatores a partir de poucas situações específicas; e quanto ao seu desenho como longitudinal com cortes transversais

É descrito o processo de coleta de dados, especificando o período de sua realização e o critério de seleção dos entrevistados; bem como as outras fontes de evidências, ou mesmo da observação direta.

Os instrumentos de coleta de dados são apresentados, a lista dos entrevistados, sua classificação e a duração aproximada das entrevistas, além de se descrever a relação das questões e autores e respectivos elementos do ambiente operacional e as dimensões do relacionamento comprador-fornecedor analisadas.

É descrito ainda, a técnica de análise de conteúdo adotada para a análise dos dados e o cruzamento das informações obtidas por meio das diferentes fontes de pesquisa, por meio da técnica de triangulação dos dados obtidos nas entrevistas, pela observação direta e os dados secundários como relatórios, documentos e no *site* do Grupo Pão de Açúcar.

Finalmente, a opção pela forma de apresentação dos dados é apresentada.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Considera-se que o estudo de caso seja a estratégia adequada para a realização desta pesquisa, pois segundo Yin (2005, p. 21):

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas de eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

Esta idéia é complementada pelo argumento de Sterns *et al* (1998), quando advoga que o método de estudo de caso permite aprofundar o conhecimento de problemas complexos e sistêmicos pela observação dinâmica e interação de múltiplos fatores a partir de poucas situações específicas.

Uma das premissas do estudo de caso é a de que um fenômeno não pode ser entendido fora de seu contexto, cujo detalhamento é imprescindível para fundamentar a compreensão dos casos que nele se inserem (STERNNS *et al*, 1998). Fachin (2003, p. 42) corrobora este argumento, defendendo que “[...] no método de estudo de caso, leva-se em consideração, principalmente, a compreensão como um todo do assunto investigado”.

O estudo de caso, dessa forma, é uma investigação de natureza empírica, com sólida base na pesquisa de campo, pois visa estudar o fenômeno em toda a sua complexidade no seu contexto real. Entretanto, o estudo de caso não objetiva fornecer bases para generalizações científicas, pois não se constitui uma amostra populacional.

A escolha do caso analisado se deu em função de três razões: (a) abrangência do Grupo Pão de Açúcar no mercado nacional; (b) expressão do Grupo Pão de Açúcar no segmento de orgânicos por meio da marca própria Taeq e da Linha Taeq Orgânicos; e (c) condução de práticas já reconhecidas junto aos seus fornecedores como o Núcleo de Orgânicos do Grupo Pão de Açúcar que seleciona fornecedores potenciais para a marca, ou mesmo do Programa Caras do Brasil e do Programa Qualidade desde a Origem.

O Pão de Açúcar, por exemplo, tem em seu portfólio mais de 600 itens orgânicos, sendo cerca de 200 produtos entre frutas, verduras, legumes e processados, outros 250 de mercearia e mais 160 nas áreas de laticínios, congelados, carnes e padaria. As vendas no segmento de orgânicos, incluindo todas as categorias disponíveis, crescem cerca de 40% ao ano nas lojas do Grupo Pão de Açúcar.

Com crescimento e potenciais em elevação, a participação dos itens dentro de suas categorias é muito variável. No FLV, a representatividade média, é de 3% do total de FLVs comercializados pela empresa. Em 2009 o faturamento foi de R\$ 58 milhões. A expectativa era atingir esse patamar apenas em 2012. Em 2010 a meta é crescer mais 40% ante ao ano anterior.

As unidades de análise do caso selecionado são o relacionamento do Grupo Pão de Açúcar e seus fornecedores de FLVs orgânicos para a marca Taeq Orgânico, ou seja, no âmbito da cadeia de suprimentos de orgânicos da empresa.

O contexto do caso estudado é a realidade atual em que o mesmo está inserido, ou seja, quais as práticas desenvolvidas no relacionamento comprador-fornecedor desde o

produtor até o varejo passando pelos elos que constituem a cadeia de orgânicos. Nesse sentido, se procurou investigar as relações comprador-fornecedor na cadeia de suprimentos de produtos orgânicos do Grupo Pão de Açúcar para sua marca própria Taeq e da Linha Taeq Orgânicos.

### 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados primários e secundários foi realizada nos meses de julho de 2009 a maio de 2010. Na coleta de dados primários foram entrevistados 5 produtores de FLVs orgânicos; 2 intermediários atacadistas; 1 representante do intermediário atacadista e 2 colaboradores do grupo Pão de Açúcar, sendo um deles gerente de uma das lojas (supermercados) que comercializam a linha Taeq Orgânico e o outro a gerência de comercialização de produtos orgânicos do Grupo, totalizando 11 entrevistados.

Como critério de seleção dos entrevistados (TRIVIÑOS, 1987) nesta pesquisa optou-se pela identificação a partir de indicações dos próprios entrevistados (“bola de neve”), ou seja, os produtores e o representante do intermediário atacadista foram indicados pelos intermediários atacadistas, estes e o gerente de uma das lojas pela gerência de comercialização de produtos orgânicos do Grupo Pão de Açúcar.

Observa-se que, para a execução das entrevistas, também, foram levados em conta fatores que consideraram a disponibilidade para atender às exigências de tempo desta pesquisa, assim como a disponibilidade dos entrevistados.

Os produtores de FLVs orgânicos são todos caracterizados como agricultores familiares. Os intermediários atacadistas podem ser caracterizados como empresas distribuidoras exclusivas de produtos orgânicos, que revendem posteriormente o produto a grandes redes varejistas. Já a representante do intermediário atacadista é caracterizada como um preposto e articulador local de seus interesses; o gerente de uma das lojas, como profissional Celetista. Por fim, a gerência de comercialização de produtos orgânicos do Grupo Pão de Açúcar é caracterizada como executiva do Grupo no que se refere o portfólio de orgânicos.

Os produtores de FLVs orgânicos são caracterizados nos resultados de suas entrevistas pelas letras **PO** com um número, que identifica cada um dos produtores entrevistados. Da mesma forma, os intermediários atacadistas pelas letras **IA**, a representante do intermediário

atacadista **RIA**, o gerente de uma das lojas pelas letras **GL** e a gerência de comercialização de produtos orgânicos do Grupo Pão de Açúcar pelas letras **GCPO**.

As entrevistas foram agendadas previamente por meio de contatos telefônicos e correio eletrônico, explicando as motivações da pesquisa, procurando demonstrar as possíveis contribuições que o entrevistado poderia oferecer a pesquisa.

Buscou-se, também, em outras fontes de evidências como relatórios, documentos e no *site* do Grupo Pão de Açúcar informações sobre o assunto pesquisado. No *site* do Grupo Pão de Açúcar obtiveram-se informações pertinentes ao seu perfil corporativo, a marca própria Taeq, a linha Taeq Orgânico, bem como as suas iniciativas de seleção de fornecedores de orgânicos por meio do Núcleo de Orgânicos do Grupo Pão de Açúcar e desenvolvimento de fornecedores, como o Programa Caras do Brasil, lançado em 2002, e o Programa Qualidade desde a Origem, em 2008. Além disso, obtiveram-se informações a partir de reportagens de periódicos e de notícias disseminadas pelo próprio Grupo Pão de Açúcar.

### **3.2.1 Instrumentos de coleta de dados**

A técnica adotada segue uma linha de entrevista semi-estruturada (Anexo A), com respostas abertas que obedeciam a um roteiro previamente estabelecido.

Observa-se que o roteiro serviu como elemento balizador da entrevista, porém o entrevistado tinha a possibilidade de expressar-se livremente sobre os tópicos propostos de forma que fossem evidenciados fatores implícitos e relevantes do fenômeno em análise. Com este objetivo, as entrevistas foram elaboradas de forma que apreendessem os limites do fenômeno das interações e por consequência do relacionamento comprador-fornecedor na cadeia de suprimentos de FLVs orgânicos para a marca Taeq Orgânico do Grupo Pão de Açúcar. Para cada um dos aspectos foram contempladas questões e tópicos originários do debate da base teórica.

Observa-se que no instrumento de coleta de dados (Anexo A), ao final de cada questão há, entre parênteses, siglas que representam os elementos do ambiente operacional nos quais compradores e fornecedores interagem e as dimensões do relacionamento comprador-fornecedor analisadas. Desta forma, apresentam-se as mesmas com os respectivos significados:

elementos do ambiente operacional no qual compradores e fornecedores interagem	- Rbf	=>	Redução na base de fornecedores
	- Rlp	=>	Relacionamento de longo prazo
	- Efdp	=>	Envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de produto
	- Qccp	=>	Qualidade como critério prioritário para seleção e avaliação de fornecedores
dimensões do relacionamento comprador-fornecedor analisadas	- Co	=>	Comunicação
	- Em	=>	Equipes multifuncionais
	- Cpm	=>	Compromisso
	- Cop	=>	Cooperação
	- Oc	=>	Operações conjuntas

As entrevistas tiveram duração média de 63 minutos, tendo sido gravadas quando permitido e, em todos os casos registrados por meio de anotações do pesquisador. O Quadro 6 apresenta a lista dos entrevistados, uma breve caracterização e a duração aproximada da entrevista.

Entrevistado	Caracterização	Duração
GCPO	gerência de produtos orgânicos do Grupo Pão de Açúcar	00h:43min
GL	gerente de loja (supermercado)	01h:05min
IA01	intermediários atacadistas	01h:13min
IA02	intermediários atacadistas	01h:27min
RIA	representante do intermediário atacadista RIA	00h:54min
PO01	produtores de FLVs orgânicos	01h:02min
PO02	produtores de FLVs orgânicos	01h:07min
PO03	produtores de FLVs orgânicos	00h:56min
PO05	produtores de FLVs orgânicos	01h:22min
PO06	produtores de FLVs orgânicos	01h:01min

Quadro 6. Lista de entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 7 se apresenta a relação das questões e autores e respectivos elementos do ambiente operacional no qual compradores e fornecedores interagem e as dimensões do relacionamento comprador-fornecedor analisadas.

	Siglas	Dimensão	Questões	Referencial
elementos do ambiente operacional no qual compradores e fornecedores interagem	Rbf	Redução na base de fornecedores	7, 14 e 29	Chen e Paulraj (2004); Burt (1989); Helper (1991); Manoocheri (1984); Hahn <i>et al</i> (1986); Pilling e Zhang (1992); Kekre <i>et al</i> (1995); Shin <i>et al</i> (2000); Handfield (1993); Kekre <i>et al</i> (1995); Bozarth <i>et al</i> (1998); Shin <i>et al</i> (2000); De Toni e Nassimbeni (1999)
	Rlp	Relacionamento de longo prazo	8, 13, 15, 22, 24 e 25	Helper, 1991; Helper e Sako, 1995; Hahn <i>et al</i> , 1983; De Toni e Nassimbeni, 1999; Carr e Pearson, 1999; Choi e Hartley, 1996; Kotabe <i>et al</i> , 2003; Landeros e Monczka, 1989; Cooper e Ellram, 1993; Stuart, 1993; De Toni e Nassimbeni, 1999.
	Efdp	Envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de produto	10, 12, 15, 18 e 26	Burt e Soukup (1985); Clark e Fujimoto (1991); Helper (1991); Hakansson e Eriksson (1993); Lamming (1993); Hines (1994); Swink (1999); Shin <i>et al</i> (2000); Wynstra e Pierick (2000); Primo e Amundson (2002); Ragatz <i>et al</i> (1997, 2002); Croom (2001); Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2003)
	Qccp	Qualidade como critério prioritário para seleção e avaliação de fornecedores	1, 4,5, 6, 8, 13, 16 e 30	Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009); Dickson (1966); Dempsey (1978); Willis e Huston (1989); Helper (1991); Weber <i>et al</i> (1991), Choi e Hartley (1996); Manoochehri (1984); Treleven (1987); Baxter <i>et al</i> (1989)
dimensões do relacionamento comprador-fornecedor analisadas	Co	Comunicação	8, 9, 17, 27 e 28	Anderson <i>et al</i> (1990); Morgan <i>et al</i> (1994); Chen e Paulraj (2004); Ansari e Modarress (1990); Hahn <i>et al</i> (1990); Newman e Rhee (1990); Galt e Dale (1991); Krause (1999); Carter e Miller (1989); Lascelles e Dale (1989); Hahn <i>et al</i> (1990); Morgan e Zimmerman (1990); Ellram; Krause (1997); Carr e Pearson (1999); Carr e Smeltzer (1999); Krause (1999)
	Em	Equipes multifuncionais	02, 26	Smith e Barclay (1993); Moon e Armstrong (1994); Deeter-Schmelz e Ramsey (1995); Narus e Anderson (1995); Helfert e Vith (1999); Burt (1989); Hines (1994); Ellram; Krause (1997); Gemunden Helfert (1998); Hahn <i>et al</i> (1990)
	Cpm	Compromisso	3, 12, 14, 19, 20, 21, 23, 27 e 29	Hardwick e Ford (1986); Anderson e Lodish Weitz (1987); Anderson e Weitz (1990), Jackson (1985), Dwyer <i>et al</i> (1987); Moorman, Zaltman e Deshpande (1992); Hardwick e Ford (1986); Prahinski e Benton (2004)
	Coop	Cooperação	2, 3, 10, 11, 25, 26 e 27	Cannon e Perreault (1999); Prahinski e Benton (2004); Maloni Benton (2000); Anderson <i>et al</i> (1990); De Toni <i>et al</i> (1994); Morgan e Hunt (1994)
	Oc	Operações conjuntas	02, 10, 12, 13, 16 e 18	Cannon e Perreault (1999); Prahinski e Benton (2004)

Quadro 7. Relação das questões e autores e respectivos elementos do ambiente operacional no qual compradores e fornecedores interagem e as dimensões do relacionamento comprador-fornecedor analisadas.

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

Na análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2004) em vista de se identificar e priorizar os conteúdos presentes nas entrevistas e nos dados secundários, relacionados aos interesses desta pesquisa. Esta escolha é corroborada pela própria autora que advoga que “[...] a análise de conteúdo constitui um bom instrumento de indução para se investigarem as causas a partir dos efeitos, embora o inverso – predizer os efeitos a partir de fatores conhecidos – ainda esteja ao alcance de nossas capacidades (BARDIN, 2004, p. 130).

Dessa forma a técnica de análise de conteúdo permite a “decodificação” da realidade que está subentendida nas expressões, palavras, gestos, textos e informações levantadas pelo pesquisador. Após a análise do conteúdo, utilizou-se da técnica de adequação ao padrão (YIN, 2005), onde os resultados obtidos a partir da realização da pesquisa empírica foram comparados com o padrão geral de resultados oriundo da literatura.

### 3.4 TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

Em pesquisas orientadas pela estratégia de estudo de caso faz-se necessária a triangulação de dados, em que os dados são coletados em momentos diferentes ou de fontes diferentes no estudo de um fenômeno.

Nesta pesquisa, a triangulação dos dados foi realizada por meio do cruzamento dos dados levantados entre os 6 produtores de FLVs orgânicos; 2 intermediários atacadistas; 01 representante do intermediário atacadista e 2 colaboradores do grupo Pão de Açúcar, sendo um deles gerente de uma das lojas (supermercados) que comercializam a linha Taeq Orgânico e o outro a gerência de comercialização de produtos orgânicos do Grupo com os dados secundários como relatórios, documentos e informações disponibilizadas no *site* do Grupo Pão de Açúcar.



### 3.5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Na apresentação dos dados, optou-se por construir esta etapa da pesquisa de forma que fosse possível evidenciar o relacionamento do Grupo Pão de Açúcar e seus fornecedores de FLVs orgânicos para a marca Taeq Orgânico. São apresentados:

- (a) um panorama geral da agricultura e mercado de orgânicos;
- (b) a caracterização do Grupo Pão de Açúcar e de sua marca própria marca Taeq e sua linha Orgânico;
- (c) a descrição da cadeia de suprimentos de FLVs orgânicos para a marca Taeq Orgânico do Grupo Pão de Açúcar;
- (d) a identificação dos elementos do ambiente operacional no qual compradores e fornecedores interagem; e
- (e) as dimensões do relacionamento comprador-fornecedor analisadas, bem como a discussão resultante desta análise à luz do referencial teórico.

## 4 AGRICULTURA E MERCADO DE ORGÂNICOS

Este capítulo busca contextualizar o tema estudado, apresentando, para isso, aspectos relacionados à agricultura e produtos orgânicos, as normas e regulamentações aplicáveis para estes produtos, especialmente a certificação orgânica, além de se apresentar um descritivo do cenário atual do mercado mundial e brasileiro da agricultura orgânica.

Apresenta-se a cadeia produtiva de produtos orgânicos e a caracterização do mercado para produtos orgânicos envolvendo os produtores, as formas de comercialização e os principais mercados para os produtos orgânicos.

O Grupo Pão de Açúcar é descrito, considerando sua estratégia, controle acionário, estrutura e desempenho econômico, além de ser apresentada a sua estratégia de marcas próprias, enfatizando neste contexto a marca própria Tael e a Linha Tael Orgânico, bem como a relação do Grupo com os produtos orgânicos e a como os fornecedores se inserem nesse contexto.

### 4.1 AGRICULTURA E PRODUTOS ORGÂNICOS

De acordo com a IFOAM – Federação Internacional de Movimentos de Agricultura Orgânica (2010), a agricultura orgânica é um sistema de produção que visa à qualidade e a saúde do solo, da população e dos ecossistemas, usando pesticidas de origem orgânica (naturais), eliminando o uso de agrotóxicos, fertilizantes e pesticidas de síntese química, além de hormônios de crescimento e antibióticos. O produtor deve respeitar normas em todas as etapas de produção, desde a preparação do solo à embalagem do alimento, sempre preservando o meio-ambiente.

A diferença entre agricultura convencional e orgânica refere-se que a convencional é baseada na tecnologia de produtos, principalmente insumos (inseticidas, herbicidas, fungicidas, bactericidas, adubos baseados em sais solúveis). A agricultura orgânica é baseada na tecnologia de processos, fundamentada na produção de alimentos sem o uso de defensivos agrícolas e adubos químicos em um ambiente auto-sustentável (NEVES, 2009).

Os alimentos orgânicos são produtos de origem vegetal ou animal que estão livres de agrotóxicos ou qualquer outro tipo de produtos químicos, pois estes são substituídos por

práticas culturais que buscam estabelecer o equilíbrio ecológico do sistema agrícola (BRASIL, 2007a).

De acordo com o artigo 2º da Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003, produto orgânico, seja ele *in natura* ou processado, é “aquele obtido em sistema orgânico de produção agropecuário ou oriundo de processo extrativista sustentável e não prejudicial ao ecossistema local”. O termo “orgânico” utilizado nos rótulos de alimentos indica que foi produzido em conformidade às normas de produção orgânica e que foram certificados por um organismo certificador reconhecido.

## 4.2 NORMAS E REGULAMENTAÇÃO

A Instrução Normativa nº 007/99, de 17 de maio de 1999 foi a primeira normativa brasileira sobre agricultura orgânica e estabeleceu normas para a produção, tipificação, processamento, envase, distribuição, identificação e certificação da qualidade de produtos orgânicos de origem animal ou vegetal. Em 2003, foi aprovada a Lei dos Orgânicos (lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003), que dispõe sobre os orgânicos e dá outras providências. Em 2004 foi criada a Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Agricultura Orgânica, de caráter consultivo e com a finalidade de propor, apoiar e acompanhar ações para o desenvolvimento das atividades dos setores a eles associados. Por meio do Decreto nº 6.323, de 27 de dezembro de 2007, se regulamentou a lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003.

## 4.3 CERTIFICAÇÃO

No âmbito do mercado de alimentos a assimetria de informações é uma condição presente com grande frequência. Muitas vezes os consumidores ou compradores não possuem o mesmo nível de informações que os produtores sobre um determinado produto e isto pode se configurar em oportunismo ou dificuldades às negociações (VIEIRA, 2007). Toda assimetria implica em informação incompleta e aumenta os custos de transação, resultando em perdas para uma parte ou para ambas (AKERLOF, 1970; STIGLITZ, 1986). Assim, ao

longo do tempo se deu a emergência de instrumentos para a eliminação ou redução destas assimetrias, na forma de certificações de produto, entre outras formas de garantias.

Uma certificação, como define NASSAR (1999), pode ser compreendida como a definição clara dos atributos de um produto, processo ou serviço, associada à garantia instrumental de que estes se enquadram em normas pré-definidas antes da transação.

A preocupação com a segurança alimentar nas últimas décadas fez surgir uma série de requisitos para assegurar a qualidade dos alimentos e conceitos como certificação e rastreabilidade, se tornaram comuns nesse novo contexto. Devido a suas características intrínsecas, a diferenciação dos produtos orgânicos não pode ser observada com facilidade no momento da compra. Esta característica justifica a necessidade de monitoramento da produção por um agente independente, as empresas certificadoras, que são as responsáveis pela garantia dos produtos ofertados no que tange às normas e procedimentos para o cultivo orgânico por meio da certificação orgânica (BRASIL, 2007a).

No âmbito da produção orgânica, a certificação é definida, de acordo com o Decreto nº 6.323, de 27 de dezembro de 2007, como:

Ato pelo qual um organismo de avaliação da conformidade credenciado dá garantia por escrito de que uma produção ou um processo claramente identificado foi metodicamente avaliado e está em conformidade com as normas de produção orgânica vigentes (BRASIL, 2007b).

A certificação orgânica define, assim, uma relação de confiança entre o produtor e o consumidor de produtos orgânicos e, esta é de extrema relevância no contexto da produção orgânica, pois, segundo o artigo 3º da Lei 10.831, de 23 de dezembro de 2003, “para sua comercialização, os produtos orgânicos deverão ser certificados por organismo reconhecido oficialmente, segundo critérios estabelecidos em regulamento”.

Há, ainda, de acordo com o 1º parágrafo do artigo 3º da Lei 10.831, de 23 de dezembro de 2003, a possibilidade de que a certificação seja facultativa nos casos de comercialização direta aos consumidores, por parte dos agricultores familiares. Mesmo com ausência da certificação, os produtores devem estar organizados e registrados junto ao MAPA, que tem como função controlar diretamente o setor.

### 4.3.1 Garantia da Qualidade Orgânica

O IFOAM – *International Federation of Organic Agriculture Movements* é um órgão mundial que credencia as certificadoras, criando um “padrão orgânico internacional”. Congrega diversos movimentos no que tange à agricultura orgânica. Para fazer o credenciamento das instituições certificadoras, o IFOAM conta com o IOAS – *International Organic Accreditation Services Inc.*, que assegura a equivalência dos programas de certificação em padrão internacional.

O órgão desenvolveu, em 1972, um sistema de garantia baseado em um processo democrático de consultas com todos os envolvidos na produção orgânica. Este processo resultou em uma estrutura chamada de Sistema Orgânico de Garantia, cujo conteúdo se divide em: (1) normas básicas; (2) critérios para acreditação; (3) programa de acreditação e (4) selo.

Pela legislação brasileira, para estar regular no mercado, os produtos orgânicos têm que ser certificados por um Organismo de Avaliação da Conformidade Orgânica credenciado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Esses organismos são parte do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica – SisOrg, que contempla dois mecanismos de controle: a Certificação por Auditoria e os Sistemas Participativos de Garantia. A única exceção para essa regra é o caso da venda direta aos consumidores, realizada por agricultores familiares, que façam parte de uma Organização de Controle Social, cadastrada junto aos órgãos fiscalizadores.

Os produtores que tenham a garantia da qualidade orgânica estabelecida por qualquer um dos três mecanismos de controle citados acima passam a integrar o Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos.

O mecanismo da certificação por auditoria é o mais utilizado em quase todas as partes do mundo. Certificadoras públicas ou privadas credenciadas utilizam os procedimentos e critérios reconhecidos internacionalmente para organismos de avaliação da conformidade, acrescidos dos requisitos técnicos estabelecidos pela legislação brasileira para a agricultura orgânica. A base da certificação por auditoria é que a avaliação de conformidade tem que ser feita por um organismo independente sem vínculo direto com quem produz ou com quem compra. A certificadora credenciada ao aprovar a certificação de um produtor fica responsável por incluí-lo no Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos e a autorizá-lo a utilizar o Selo do SisOrg.

No que se refere à certificação auditada, esta é realizada por meio de instituições certificadoras que não possuem vínculo com os produtores orgânicos, credenciadas pelo MAPA. Elas avaliam se o produto pode ou não receber a certificação orgânica.

As instituições certificadoras compõem um quadro institucional que se pode chamar de “auto-regulamentação”, uma vez que a adesão a seus respectivos programas de certificação é voluntária. Esta lógica permite certa padronização dos requisitos para que haja legitimidade e confiabilidade entre os agentes atuantes no mercado, particularmente consumidores, produtores, comerciantes e as próprias certificadoras.

O objetivo das instituições certificadoras de acordo com Neves (2009) é proteger a agricultura orgânica de fraudes, sendo que a norma base utilizada para tal é a ISO 65, reconhecida pela IFOAM e a norma europeia CEE 2091/91.

O selo de certificação de um alimento orgânico fornece ao consumidor mais do que a certeza de estar levando para casa um produto isento de contaminação química. Garante que esse produto é resultado de uma agricultura capaz de assegurar qualidade do ambiente natural, do valor nutricional e biológico dos alimentos e também da qualidade de vida no campo para os produtores e dos consumidores nas cidades. O selo garante que todo processo foi verificado.

Existem diversas instituições certificadoras presentes no Brasil. Segue abaixo, na Figura 2, a relação das certificadoras acreditadas no Brasil e seus respectivos selos de acordo com o Planeta Orgânico (2010):



Figura 2. Instituições certificadoras presentes no Brasil e seus respectivos selos

Fonte: [www.planetaorganico.com.br](http://www.planetaorganico.com.br)

Em março de 2009, foi realizada consulta pública do MAPA, por meio da Portaria nº104, de 16/02/2009, para escolha do selo que representará o sistema brasileiro de avaliação da conformidade orgânica. O selo escolhido pode ser visualizado abaixo na Figura 3.



Figura 3. Selo do SISORG – Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica.  
Fonte: Brasil (2009)

O Selo do SISORG estará presente, a partir de 2011, em todos os produtos orgânicos brasileiros (exceto aqueles comercializados pelos agricultores familiares diretamente ao consumidor final) que tiverem sido avaliados por entidades credenciadas pelo MAPA. O selo do SISORG aparecerá na parte frontal do produto. Sob ele, deverá ser apresentada a informação sobre o tipo da garantia – se foi dada por certificação ou por sistema participativo de garantia.

Os sistemas participativos caracterizam-se pela responsabilidade coletiva dos membros do sistema, que podem ser produtores, consumidores, técnicos e quem mais se interesse em fortalecer esses sistemas, que podem abrigar diferentes métodos de geração de credibilidade adequados a diferentes realidades sociais, culturais, políticas, territoriais, institucionais, organizacionais e econômicas. Para estar legal, um SPG tem que possuir um Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade – OPAC, legalmente constituído, tendo como referência a legislação brasileira para a produção orgânica. É esse organismo o responsável por incluir os produtores orgânicos, aprovados pelo sistema, no Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos e a autorizá-los a utilizar o selo do SisOrg.

Os sistemas participativos são definidos como “um processo de geração de credibilidade, necessariamente reconhecido pela sociedade, organizado por um grupo de pessoas que trabalham com comprometimento e seriedade” (BRASIL, 2008), aplicável a grupos de produtores podem certificar seus produtos, por meio da criação de um sistema participativo de garantia. A atividade orgânica nestes casos é controlada por um OPAC – Organismo Participativo de Avaliação de Conformidade que, bem como as entidades certificadoras tradicionais, deve ser uma entidade jurídica e estar credenciado ao MAPA.

O controle social na venda direta é resultado do reconhecimento da importância da relação de confiança estabelecida entre produtores e consumidores, em toda a história do movimento orgânico é que a legislação brasileira abriu uma exceção na obrigatoriedade de certificação dos produtos orgânicos que vão para o mercado, em venda direta aos

consumidores. Para garantir produtores e consumidores da ação de pessoas mal intencionadas que queiram se aproveitar da boa imagem dos produtos orgânicos, a nossa legislação exige que esses produtores orgânicos se cadastrem junto aos órgãos fiscalizadores. Para isto eles têm que fazer parte de uma Organização de Controle Social - OCS, que pode ser formal ou informal, e que permitam o acesso dos consumidores às suas propriedades. Ao se cadastrarem os produtores também passam a fazer parte do Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos.

Neste caso a OCS pode ser uma associação, uma cooperativa ou um consórcio de agricultores cuja responsabilidade é zelar pelo cumprimento dos regulamentos e leis que regem a produção orgânica (BRASIL, 2008).

A venda pode ser realizada pelo próprio produtor ou por um membro de sua família que participe do processo de produção e que esteja vinculado a uma OCS credenciada ao MAPA. Produtos oriundos deste mecanismo de garantia não podem utilizar o selo do SISORG, porém os produtores podem apresentar aos consumidores um documento oficial comprovando que estão cadastrados como produtores orgânicos. Podem também escrever no rótulo ou num cartaz do ponto de venda esta expressão: “produto orgânico para venda direta por agricultores familiares organizados não sujeito à certificação de acordo com a Lei nº 10.831 de 23 de dezembro de 2003” (BRASIL, 2003).

#### 4.4 AGRICULTURA ORGÂNICA E O MERCADO MUNDIAL

A 11ª pesquisa global sobre a agricultura orgânica certificada (WILLER; KLICHER, 2010) conduzida pela FiBL e INFOAM, se utiliza de dados e informações fornecidas por profissionais de 180 países, envolvendo representantes de ONGs, organismos certificadores, governos e pesquisadores.

A pesquisa foi delineada entre os meses de julho de 2009 a janeiro de 2010, sendo que a maioria dos dados coletados é relativa ao ano de 2008, para alguns países, relativos ao ano de 2009 e, ainda para alguns outros países somente dados anteriores foram identificados. Os dados foram levantados em 154 países/área, sendo que a pesquisa anterior abrangia 141 países/áreas.

Os principais resultados da pesquisa global sobre a agricultura orgânica certificada (WILLER; KLICHER, 2010), mostram que:



- 35 milhões de hectares de terras agrícolas são manejados organicamente por quase 1,4 milhão de produtores.
- As regiões com as maiores áreas de manejo orgânico das terras agrícolas são Oceania (12,1 milhões de hectares), Europa (8,2 milhões de hectares) e da América Latina (8,1 milhões de hectares).
- Os países com as maiores áreas de manejo orgânico das terras agrícolas são: Austrália, Argentina e China.
- A percentagem mais elevada de manejo orgânico terras agrícolas estão nas Ilhas Falkland (36,9 por cento), Liechtenstein (29,8 por cento) e Áustria (15,9 por cento).
- Os países com o maior número de produtores são a Índia (340.000 produtores), Uganda (180'000) e México (130.000). Mais de um terço dos produtores orgânicos estão na África. Em nível mundial, a área de terra da agricultura orgânica aumentou em todas as regiões, num total de quase três milhões de hectares, ou nove por cento, em comparação com os dados a partir de 2007.
- Vinte e seis por cento (ou 1,65 milhões de hectares) de crescimento em terras agrícolas sob manejo orgânico foi relatado para a América Latina, principalmente devido ao forte crescimento na Argentina. Na Europa, as terras agrícolas aumentaram mais de meio milhão de hectares, na Ásia, 0,4 milhões.
- Cerca de um terço da terra sob manejo orgânico agrícola do mundo - 12 milhões de hectares - está localizada nos países em desenvolvimento. A maior parte desta terra é na América Latina, com a Ásia e a África, em segundo e terceiro lugar.
- A Argentina é o país que mais cresceu em área de produção de orgânicos no período de 2007 a 2008 com um incremento de 1.229.068 hectares.
- 31 milhões de hectares são áreas de coleta orgânica selvagens e terras para a apicultura. A maior parte desta terra é nos países em desenvolvimento - em contraste com terras agrícolas, das quais dois terços nos países desenvolvidos. Outras áreas incluem zonas de aquicultura orgânica (0,43 milhões de hectares) de floresta (0.010.000 hectares) e pastagens terras não-agrícolas (0,32 milhões de hectares).
- Quase dois terços das terras agrícolas sob manejo orgânico é de pastagem (22 milhões de hectares). A área cultivada (terras aráveis e culturas permanentes) constitui 8,2 milhões de hectares, o que representa um quarto da terra da agricultura orgânica.

O mercado global de produtos orgânicos representou um total de US\$ 50,9 bilhões em 2008, sendo que em 1999 representava US\$ 15,2 bilhões o que caracteriza um crescimento de 235% no período (WILLER; KLICHER, 2010).

O mercado europeu representou em 2008 US\$ 26,0 bilhões, sendo a Alemanha o maior mercado, seguido da América do norte com US\$ 23,0 bilhões, onde os Estados Unidos são o maior mercado. Na Ásia, US\$ 0,95 bilhões com maior mercado o Japão (WILLER; KLICHER, 2010).

Os dez países com o maior mercado de produtos orgânicos no ano de 2008 em bilhões de euros foram os Estados Unidos com € 15.650, seguido da Alemanha com € 5.850, França com € 2.591, Reino Unido com € 2.494, Itália com € 1.970, Canadá com € 1.392, Suíça com € 905, Áustria com € 810, Dinamarca com € 724 e Suécia com € 623 (WILLER; KLICHER, 2010).

#### 4.5 AGRICULTURA ORGÂNICA E O MERCADO BRASILEIRO

O Brasil representa 22% da área de agricultura orgânica da América Latina e Caribe, com uma área de 1.765.793 hectares de um total de 8,1 bilhões de hectares, sendo o quinto maior país do mundo com área de agricultura orgânica e, entre os países em desenvolvimento o terceiro em 2008 (dados oriundos de 2007), onde a Austrália apresentou 12,02 bilhões, a Argentina 4,01 bilhões, a China 1,85 bilhões e os Estados Unidos 1,82 bilhões (WILLER; KLICHER, 2010).

Para Willer, Yussefi-Menzler e Sorensen (2008), o mercado doméstico brasileiro de produtos orgânicos é o mais desenvolvido da América Latina. O restante da produção e maior volume da produção orgânica brasileira é direcionado ao mercado externo.

Em 2006 o IBGE realizou o Censo Agropecuário no Brasil em 5.175.489 estabelecimentos, que possuem atividades na exploração agropecuária e/ou florestal. Na distribuição dos estabelecimentos produtores de orgânicos por grupo de atividade econômica, predominavam a pecuária e criação de outros animais, com 41,7% e a produção das lavouras temporárias, com 33,5%. Os estabelecimentos com plantios de lavoura permanente e de horticultura/floricultura figuravam com proporções de 10,4% e 9,9%, respectivamente, seguidos dos orgânicos florestais (plantio e extração) com 3,8% do total.

A prática da agricultura orgânica foi declarada pelos produtores em 90.497 propriedades (1,75% do total). Destes apenas 5.106 (cerca de 1%) são certificados por entidades credenciadas.

Nos estados da Bahia, Minas Gerais e São Paulo situam-se 48,6% das lavouras permanentes certificadas. Cerca de 83,0% dos estabelecimentos com culturas permanentes orgânicas situam-se no estrato de área entre 0 e 50 hectares, enquanto que as propriedades que possuem horticultura e floricultura totalizam 91,0% nesse estrato, evidenciando a predominância desse cultivo alternativo em pequenas propriedades. Os estados do Sul são aqueles que predominam em número de propriedades certificadas e onde existem maior tradição e atividades do serviço público, visando o apoio e expansão do setor orgânico. Na região Sudeste: Minas Gerais e São Paulo são os principais e no Nordeste: Bahia e Ceará têm o maior número de propriedades certificadas. As regiões Sul, Sudeste e Nordeste do País englobam 88,3% dos estabelecimentos certificados. Os estados do Paraná, São Paulo e Rio Grande do Sul possuem 54,7% dos estabelecimentos certificados com horticultura e floricultura (CENSO AGROPECUÁRIO, 2006).

O perfil do agricultor que se dedicava à agricultura orgânica no Brasil (CENSO AGROPECUÁRIO, 2006), era, em maioria, proprietário das terras exploradas (77,3%). Quanto a seu nível de instrução, ressalta-se que 41,6% possuíam ensino fundamental incompleto e 22,3% não sabiam ler e escrever. Adicionalmente, o nível de organização social destes agricultores, entendido aqui a partir da categoria “vínculo do produtor com cooperativas e/ou entidades de classe”, revelou que mais da metade não participava de qualquer organização social (54,0%); já dentre os que tinham algum vínculo organizacional, 36,6% dos produtores eram vinculados a associações, sindicatos e outros, resultado relevante ante os organizados em cooperativas que representavam, apenas, 5,9% dos agricultores dedicados à agricultura orgânica.

Os resultados apurados no Censo Agropecuário (2006), também, permitiram analisar a importância do setor de orgânicos dentro da atividade econômica. A proporção do número de estabelecimentos produtores de orgânicos no total de estabelecimentos no Brasil mostrou que a representatividade de orgânicos é mais importante entre os que se dedicam à horticultura/floricultura com 4,44%. A produção deste grupo inclui frutas (F), legumes (L) e verduras (V), os Hortifruti, setor de peso significativo no mercado interno com produtos comercializados em diferentes postos de venda nas grandes metrópoles, incluindo formas de comercialização não convencionais, como redes de economia solidária entre produtores e consumidores e feiras livres locais.

Em 2004, o MAPA lançou o Pró-Orgânico, Programa de Desenvolvimento da Agricultura Orgânica, visando apoiar e fortalecer os setores de produção, processamento e comercialização de orgânicos.

Foi criada, ainda, a Comissão Nacional da Produção Orgânica com a finalidade de auxiliar as ações necessárias para o desenvolvimento da produção orgânica brasileira, tendo por base a integração entre os diversos agentes da rede de produção orgânica, do setor público e privado, e a participação efetiva da sociedade no planejamento e gestão democrática das políticas públicas.

Para conscientizar a população sobre esse tipo de prática alimentar, o Governo Federal brasileiro instituiu em 2005 que, na última semana do mês de maio, seria comemorada a Semana Nacional dos Alimentos Orgânicos.

O MAPA lançou em outubro de 2009, durante a Biofach América Latina, O *hot site Orgânicos – Entre para o mundo da vida saudável, prefira alimentos orgânicos*<sup>1</sup>, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), que orienta o consumidor com informações sobre os alimentos, onde comprar e a legislação vigente. No *hot site*, o público tem acesso a vídeos, publicações e à cartilha *O olho do consumidor*. Também estão disponíveis os eventos relacionados ao tema, agenda e atas de reuniões das Comissões Estaduais de Produção Orgânica e da Câmara Temática da Agricultura Orgânica do Mapa.

No mundo - o consumo de orgânicos tem crescido em larga escala e apresenta grande potencial de elevação para os próximos anos. Segundo a APEX, em 2007, o mercado de orgânicos no mundo movimentou US\$ 40 bilhões em produtos orgânicos e deve chegar a US\$ 60 bilhões até 2010. Desse total, o Brasil participou com US\$ 250 mi, segundo o Ministério da Agricultura.

Segundo estimativas da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe), o país deverá movimentar US\$ 3 bilhões em itens orgânicos até 2010. 70% da produção brasileira de alimentos orgânicos têm como destino o exterior. Anualmente, a venda de produtos orgânicos cresce em torno de 20% no mundo (TERZIAN, 2007).

O aumento do consumo nacional de orgânicos está diretamente relacionado à busca por melhor qualidade de vida, de onde se extrai a preocupação com alimentação. Somado a isso está maior oferta e segmentos de produtos.

---

<sup>1</sup> [www.prefiraorganicos.com.br](http://www.prefiraorganicos.com.br)

#### 4.5.1 Mercado Internacional

A produção orgânica brasileira com potencial de exportação (certificada) é bastante diversificada (FONSECA, 2002). Ela concentra-se nos produtos in natura, embora também se estenda a alguns produtos processados. De acordo com Darolt (2002), entre os produtos orgânicos processados no Brasil, destacam-se o mel (MG, AM, PI, CE); compotas de frutas, café solúvel, torrado e moído (MG, SP); castanha de caju (CE); hortaliças processadas (RJ, SP, PR, SC, RS); arroz (RS, SC); óleos essenciais (SP); suco de laranja concentrado (SP); extratos vegetais secos (SP); barra de cereais (PR); açúcar mascavo (PR, SP); óleo babaçu (MA); urucum e óleo andiroba (AC); e guaraná em pó (AM).

O Brasil conta com uma marca única, a *Organics* Brasil, atendendo aos padrões internacionais de produtos orgânicos. Os produtores já devem estar previamente certificados junto a uma certificadora internacional. A *Organics* Brasil é apenas um canal de negócio, em parceria com o Instituto de Promoção do Desenvolvimento, onde compradores internacionais podem buscar empresas e produtores brasileiros que façam parte do projeto para realizar negociações. O projeto teve início em 2005, com 12 empresas participantes. Conta hoje com 72 companhias de diversos estados do país. No ano de 2008, a *Organics* Brasil atingiu a marca de US\$ 58 milhões em exportações (ORGANICS BRASIL, 2009).

De acordo com dados compilados pelo Sistema Integrado de Comércio Exterior – SISCOMEX (2010), referentes à exportação brasileira de produtos orgânicos entre agosto de 2006 a Janeiro de 2010, o maior mercado para os produtos orgânicos brasileiros foi a Holanda (29%), seguido da Suécia (19%), Estados Unidos (12,4%), Reino Unido (8,00%), França (7,4%), Bélgica (5,1%) e Canadá (4,5%) (BRASIL, 2009b).

Os principais exportados foram: espécies de soja mesmo triturada (29,45%); resíduos da extração do óleo de soja (19,80%); e Sacarina (14,27%) (BRASIL, 2009b). As melhores oportunidades para exportação, considerando-se a preferência dos consumidores por produção local ou regional, estão nos produtos que não podem ser produzidos nos climas mais frios (BRASIL, 2007).

As importações brasileiras de produtos orgânicos certificados são reduzidas e dizem respeito principalmente a mercadorias que não são produzidas no Brasil: chá, azeitonas e alguns produtos transformados como geléia/doce, cereais, suco de fruta e vinho. As importações passam pelas redes convencionais de comércio internacional.

#### 4.6 CADEIA PRODUTIVA DE ORGÂNICOS

A cadeia produtiva de produtos orgânicos (Figura 4) tem como estratégia a geração de produtos diferenciados e com alto valor agregado. Assim, a busca da vantagem competitiva ocorre a partir do oferecimento de produtos de maior desempenho nos atributos definidos como capazes de estabelecerem diferenciais competitivos com o objetivo de alcançar mercados cada vez mais segmentados.

No entanto, a competitividade é, antes de tudo, o produto de um padrão de interação complexa e dinâmica entre o Estado, as empresas, as instituições e a capacidade organizativa de uma sociedade. Portanto, aspectos como ambiente institucional, tecnologia, custos na produção, gestão, transporte, logística, armazenamento e estrutura de mercado, que interferem na competitividade da produção orgânica no país (BRASIL, 2007).

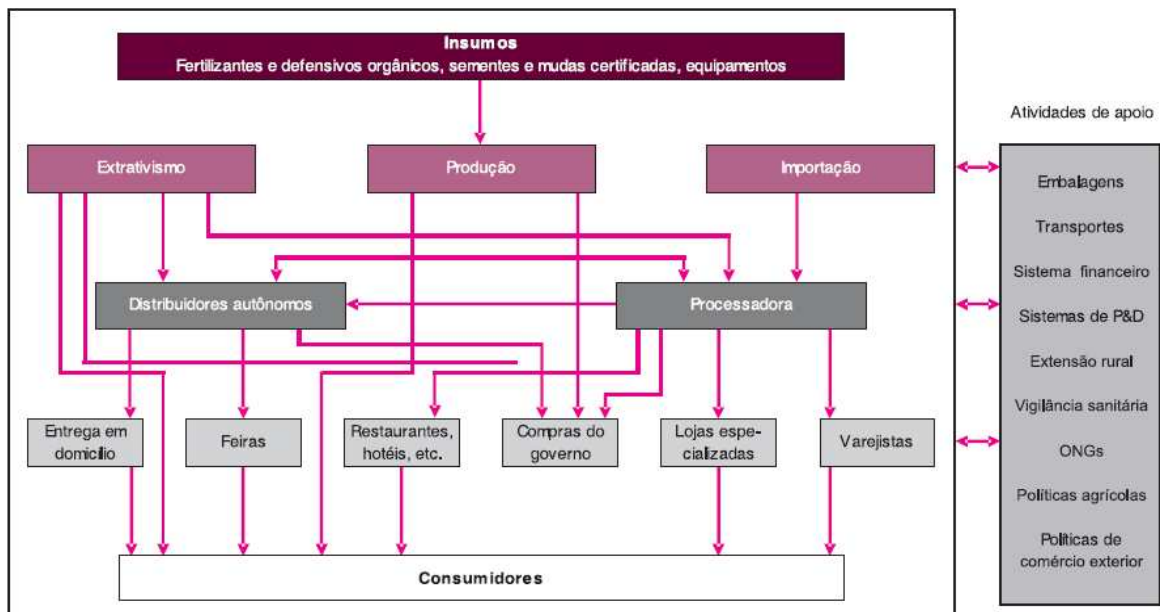


Figura 4. Brasil: estrutura da cadeia de produtos orgânicos  
Fonte: BRASIL (2007), adaptado de Ormond *et al* (2002) e Souza (2003).

#### 4.7 MERCADO DE PRODUTOS ORGÂNICOS

De acordo com o BRASIL (2007) o mercado para produtos orgânicos caracteriza-se por possuir um grande número de pequenos (10%) e médios produtores (90%) na etapa

produtiva. Via de regra, os grandes produtores se encarregam da produção voltada à exportação e os pequenos abastecem o mercado interno. No entanto, essa situação pode ser alterada segundo as características do produto comercializado ou o nível de organização (ações conjuntas) dos pequenos produtores. O processamento é predominantemente realizado por grandes empresas, cabendo às pequenas atender o mercado de nicho, e distribuição realizada pelas mais variadas estruturas de canais de distribuição.

A comercialização de produtos orgânicos é feita por diferentes mecanismos (Figura 5): (a) a venda direta ao consumidor final; (b) a venda para agentes intermediários varejistas; (c) a empresas de *food service* em geral; e (d) a venda aos mercados institucionais. Ainda são possíveis as vendas a atacadista nacionais, cujos principais são as empresas distribuidoras exclusivas de produtos orgânicos, que revendem posteriormente o produto ao consumidor final ou a grandes redes supermercadistas. Além disso, vende-se também para empresas exportadoras atacadistas, processadoras e redes supermercadistas de fora do país (BRASIL, 2007).

No Brasil, os principais mercados para os produtos orgânicos ultimamente são os grandes varejistas que viram como uma oportunidade para diferenciar a sua gama de produtos e melhorar a imagem da empresa para seus consumidores. Supermercados, especialmente nos grandes centros urbanos, foram os primeiros a oferecer produtos em suas prateleiras, incentivando um grande número de produtores (NEVES; CASTRO, 2007).

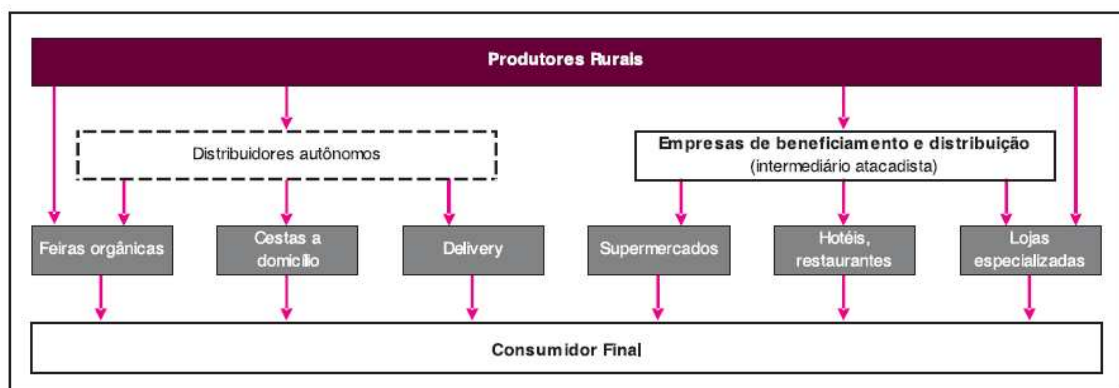


Figura 5. Brasil: canais de distribuição de produtos orgânicos  
Fonte: MAPA (2007), adaptado de Alcântara e Souza (2005).

De acordo com Willer, Youssefi-Menzler e Sorensen (2008), no mercado doméstico brasileiro, 45% das vendas são realizadas através de supermercados, seguidos pelas feiras ecológicas, com 26%. Logo atrás estão as vendas em lojas especializadas, responsáveis por 16% da comercialização.

## 4.8 O GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

Pioneiro no setor varejista de alimento no Brasil, o Grupo Pão de Açúcar, que completou 60 anos em 2008, é hoje a maior empresa de varejo do País com mais de 1.200 lojas, entre super e hipermercados, além de postos de combustíveis e drogarias.

A operação da empresa está distribuída em 18 estados das regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e também no Distrito Federal, que totalizam mais de 1,4 mil metros quadrados de área de vendas e 79 mil colaboradores.

O Grupo Pão de Açúcar tem ações listadas na Bovespa desde outubro de 1995 e na Bolsa de Nova York (ADR nível III), desde maio de 1997. Em 2008, o Grupo registrou faturamento bruto de R\$ 26 bilhões (consolidadas as vendas registradas pelo Ponto Frio no ano passado - a rede foi adquirida em junho de 2009) (GRUPO PÃO DE AÇUCAR, 2009a).

### 4.8.1 Estratégia

A estratégia do Grupo Pão de Açúcar é direcionada para a busca por ganhos de eficiência, que permitam operar com despesas menores e maior competitividade. Em 2006, um dos desafios estratégicos do Grupo foi compatibilizar o imediatismo do varejo com um plano estruturado para os próximos anos, que resultou na definição do Planejamento Estratégico até 2010. Entre as metas estabelecidas, destacam-se um crescimento de vendas significativo, com vendas brutas de R\$ 25,0 bilhões (descontados os efeitos da inflação) ao final do período e o aumento do retorno sobre o capital investido (ROIC), de 10,0% para 15,0%. Para alcançar esses objetivos macro, foram definidas sete grandes diretrizes (GRUPO PÃO DE AÇUCAR, 2009a):

1. Fortalecer a competitividade das bandeiras.
2. Aumentar as vendas de comércio eletrônico para 4,5% das vendas totais em 2010.
3. Expandir a participação de Não-Alimentos para 34% do faturamento bruto.



4. Dobrar a participação de marcas próprias de 5% para 10%.
5. Intensificar o crescimento orgânico com a inauguração de 150 lojas até 2010 (crescimento médio de 7% ao ano da área de vendas).
6. Intensificar a busca por maior eficiência operacional.
7. Investir na atração e retenção de talentos na Companhia, em linha com as diretrizes de Recursos Humanos.

#### 4.8.2 Política e Estratégia em Responsabilidade Social e Sustentabilidade Empresarial

O Grupo Pão de Açúcar declara acreditar que o papel de uma empresa vai muito além do fornecimento de produtos e serviços ou da geração de lucros para seus acionistas. Apresenta como evidências disso as dezenas de ações sociais e ambientais que o Grupo promove há décadas.

Em 2008, a companhia iniciou uma nova política de atuação em sustentabilidade (Figura 6), passando a estruturar suas ações de forma única, totalmente alinhadas às metas e negócios do Grupo. O objetivo é fortalecer a eficiência de suas práticas, que passam então a ser mensuradas e aperfeiçoadas regularmente. Uma das conseqüências desse reposicionamento é a emissão do relatório GRI 2008.

Com o objetivo de incorporar a sustentabilidade às suas operações de modo transversal, em todos os setores da organização, formou um comitê interno, organizado pela área de Responsabilidade Socioambiental (RSA), chamado Grupo de Trabalho (GT). Esse GT, principal reflexo da nova postura da organização, tem como atribuição informar, liderar e multiplicar as práticas em sustentabilidade nas diversas áreas da companhia (GRUPO PÃO DE AÇUCAR, 2009c).



Figura 6. Princípios de Sustentabilidade do Grupo Pão de Açúcar  
Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2008 - Grupo Pão de Açúcar

### 4.8.3 Controle Acionário

O controle acionário do Grupo Pão de Açúcar é dividido entre o Grupo Diniz e o Grupo Casino. Em 2005, as duas partes promoveram o alinhamento de interesses entre acionistas e controladores minoritários, resultando no controle compartilhado da companhia, com 50% para o Grupo Diniz e 50% para o Grupo Casino. A parceria possibilita a troca de informações e know-how entre os grupos, proporcionando a cooperação entre áreas importantes, como Compras Globais (*Global Sourcing*) e Marcas Exclusivas.

O Grupo Casino é uma das maiores redes francesas do ramo varejista. Com mais de 10.000 lojas e faturamento de 27,8 bilhões de euros em 2008, o conglomerado está associado a várias outras companhias de varejo ao redor do mundo, com unidades ou participação em empresas localizadas em ilhas do Oceano Índico; Venezuela, Colômbia, Uruguai, Argentina e Brasil, na América Latina; Tailândia e Vietnã, na Ásia; além da Holanda e da própria França, na Europa (GRUPO PÃO DE AÇUCAR, 2009a).

### 4.8.4 Estrutura Multiformato

A Empresa mantém uma estrutura multiformato com os modelos: supermercados (Pão de Açúcar, CompreBem e Sendas), hipermercados (Extra), lojas de produtos eletrônico-elerodomésticos (Ponto Frio Extra-Eleto), lojas de conveniência (Extra Fácil) e atacarejo (Assai Atacadista), postos de combustíveis, drogarias (**Figura 7**), além de contar com uma ampla rede de distribuição. A empresa também atua no comércio eletrônico nas áreas de alimentos, com o [www.paodeacucar.com.br](http://www.paodeacucar.com.br), e não alimentos, com o [www.extra.com.br](http://www.extra.com.br) (GRUPO PÃO DE AÇUCAR, 2009c). Suas lojas estão distribuídas por 14 estados brasileiros e Distrito Federal (Figura 8).

Bandeira	Conceito	Participação nas vendas totais	Número de lojas
	Supermercado de vizinhança que oferece soluções eficientes e inovadoras, cuidando sempre dos pequenos detalhes, de modo a deixar a compra mais fácil e gostosa. Tem tudo o que os seus clientes precisam, com qualidade, e oferece um atendimento do jeito que o cliente gosta. Tudo isso num ambiente bonito, prático, aconchegante e com preços justos e competitivos.	18,4%	145
	O CompreBem/Sendas é um supermercado próximo da mulher batalhadora, que faz o máximo para ajudá-la a cumprir um grande desafio: fazer o orçamento restrito render para garantir a compra de tudo o que sua família precisa.	13,4% / 7,2%	165 / 73
	Hipermercado da família brasileira, que oferece atendimento e serviços diferenciados, ambiente moderno e agradável, grande variedade de produtos alimentícios e não-alimentos a preços competitivos.	44,5%	102
	Iniciativa de venda virtual (Internet e Televendas) que pretende ser a melhor solução de comércio eletrônico, na avaliação dos clientes, através da variedade de produtos, eficiência no atendimento e serviços diferenciados	1,7%	1
	Especializadas em produtos eletroeletrônicos, as lojas Extra Eletro também comercializam móveis e itens de bazar, com foco direcionado especialmente na excelência do atendimento ao consumidor.	1,8%	47
	O Extra Fácil pretende ser reconhecido como o "mercadinho" do bairro, que oferece produtos com preços justos, num ambiente simples, prático, rápido e de fácil localização.	*	32
	Supermercado de bairro completo, com destaque para padaria e açougue, onde a família abastece sua casa com economia e rapidez e encontra também utensílios para a casa, tudo isto em um ambiente agradável, de fácil acesso e com atendimento simpático.	*	5
	Loja de gêneros alimentícios, com foco no atendimento aos transformadores e ao público varejista, que oferece preços altamente competitivos e produtos de qualidade.	7,0%	28
Postos de Combustíveis	Instalados nos estacionamentos ou em locais vizinhos às lojas, os postos de combustíveis trazem a chancela das marcas das bandeiras e destacam-se pela oferta de produtos de qualidade a preços competitivos e pela atração de clientes, que podem complementar suas compras num único lugar.	5,3%	74
Drogarias	Localizadas nas galerias comerciais dos supermercados e hipermercados do Grupo, as drogarias complementam o conceito de conveniência oferecido ao consumidor ao oferecerem um amplo sortimento de medicamentos e complementos com ética, qualidade, preços competitivos e a garantia da presença de um farmacêutico para atender e orientar os clientes.	0,7%	142

\*As participações das vendas das lojas Extra Perto e Extra Fácil estão dentro da bandeira Extra Hipermercados.

Figura 7. Estrutura Multiformato do Grupo Pão de Açúcar  
Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2008 - Grupo Pão de Açúcar

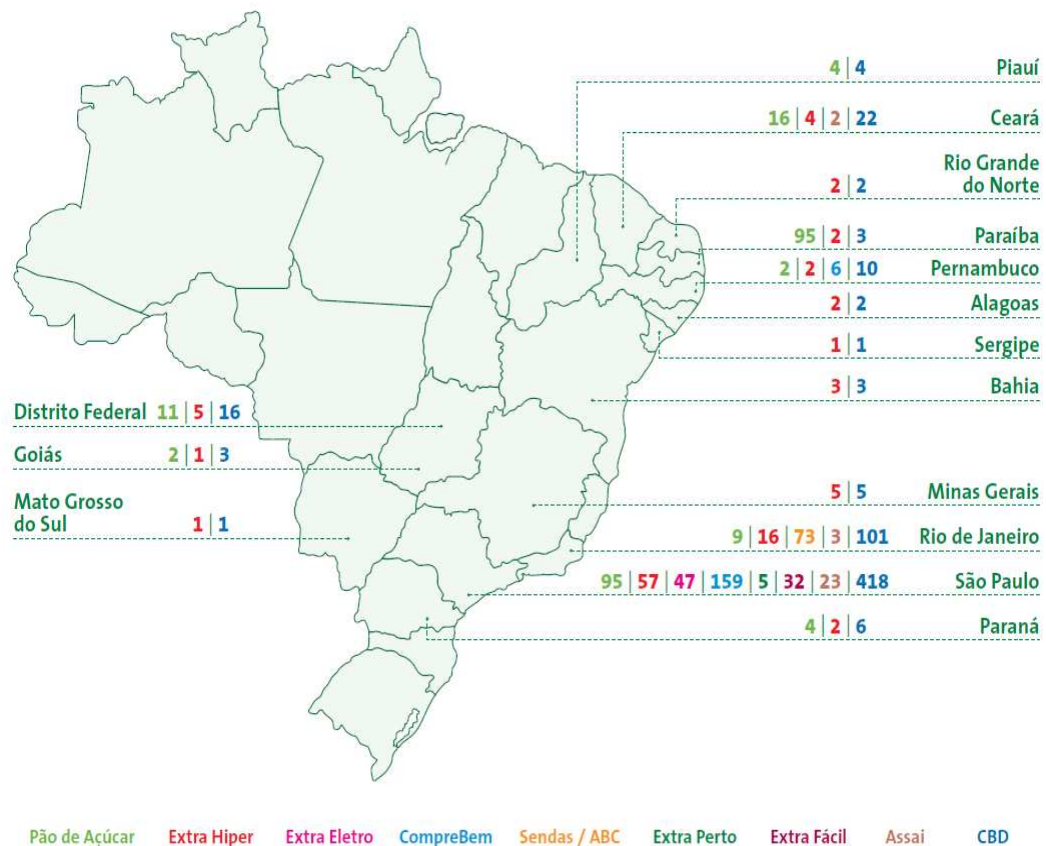


Figura 8. Distribuição de lojas por Bandeira  
 Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2008 - Grupo Pão de Açúcar

#### 4.8.5 Desempenho Econômico

No aspecto financeiro, de acordo com o Relatório de Sustentabilidade (2008) o Grupo Pão de Açúcar obteve em 2008 um crescimento de 18,2% das vendas brutas em relação ao ano anterior, totalizando R\$ 20,9 bilhões. As vendas líquidas (**Figura 9**) fecharam o ano registradas em R\$ 18,0 bilhões, o que corresponde a uma alta de 21% em relação a 2007. No conceito “mesmas lojas” (estabelecimentos abertos há pelo menos 12 meses), as vendas brutas e líquidas cresceram, respectivamente, 8,5% e 11,0% no período.

Ano	2008	%	2007	%	Var. (%)
Pão de Açúcar <sup>(a)</sup>	3.903.875	18,7%	3.743.624	21,2%	4,3%
Extra*	10.609.136	50,9%	9.114.795	51,7	16,4
Compre Bem <sup>(b)</sup>	2.932.597	14,0%	2.910.293	16,5%	0,8%
Extra Eletro	372,478	1,8%	330.061	1,9%	12,9%
Sendas**	1.586.588	7,6%	1.309.560	7,4%	21,2
Assai	1.452.095	7,0%	234.230	1,3%	519,9%
Grupo Pão de Açúcar	20.856.789	100,0%	17.642.563	100,0%	18,2%

\* Inclui as vendas das bandeiras Extra Fácil e Extra Perto  
\*\* Lojas com bandeira Sendas que fazem parte da Sendas Distribuidora S/A  
<sup>(a)</sup> 6 lojas Compre Bem em Pernambuco que estavam sobre administração da bandeira Pão de Açúcar passaram à administração da bandeira Compre Bem  
<sup>(b)</sup> 14 lojas ABC Compre Bem que estavam sobre a administração da bandeira Compre Bem passaram a administração da bandeira Sendas

Figura 9. Vendas Líquidas por Bandeira (2008)

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2008 - Grupo Pão de Açúcar

Os produtos alimentícios, responsáveis por 75,6% das vendas brutas do Grupo, apresentaram alta de 7,3% no conceito mesmas lojas. Já as vendas de não-alimentos (responsáveis por 24,4% das vendas da companhia) cresceram 12,1% pelo mesmo critério, impulsionadas pelas subcategorias de eletro-eletrônicos, bazar e drogarias (GRUPO PÃO DE AÇUCAR, 2009b; 2009c). A Figura 10 apresenta os destaques financeiros do Grupo Pão de Açúcar no ano de 2008.

(R\$ milhões) <sup>(1)</sup>	4708	4707	Var.	2008 Pró-forma	2007	2008
Receita Bruta	5.922,4	5.137,4	15,3%	20.856,8	17.642,6	18,2%
Receita Líquida	5.142,7	4.328,8	18,8%	18.033,1	14.902,9	21,0%
Lucro Bruto	1.345,2	1.197,2	12,4%	4.753,6	4.178,4	13,8%
Margem Bruta	26,2%	27,7%	-1,5 p.p. <sup>(2)</sup>	26,4%	28,0%	-1,6 p.p. <sup>(2)</sup>
Desp. Operacionais Totais	947,2	872,2	8,6%	3.393,9	3.152,4	7,7%
% Vendas Líquidas	18,4%	20,1%	-1,7 p.p. <sup>(2)</sup>	18,8%	21,2%	-2,4 p.p. <sup>(2)</sup>
EBITDA	398,1	325,1	22,5%	1.359,7	1.026,0	32,5%
Margem EBITDA - %	7,7%	7,5%	0,2 p.p. <sup>(2)</sup>	7,5%	6,9%	0,6 p.p. <sup>(2)</sup>
Lucro antes do I.R.	154,8	130,0	19,1%	439,3	226,1	94,3%
Lucro Líquido	102,3	112,7	-9,2%	298,6	210,9	41,6%
Margem Líquida - %	2,0%	2,6%	-0,6 p.p. <sup>(2)</sup>	1,7%	1,4%	0,3 p.p. <sup>(2)</sup>
Lucro Líquido excluindo amortização de Ágio <sup>(2)</sup>	140,9	150,1	-6,2%	411,2	312,1	31,7%

<sup>(1)</sup> Os somatórios e percentuais, podem não conferir devido a arredondamentos  
<sup>(2)</sup> p.p. refere-se a ponto percentual  
<sup>(3)</sup> Líquido do Imposto de Renda

Figura 10. Destaques Financeiros e Operacionais (2008)

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2008 - Grupo Pão de Açúcar

No âmbito dos investimentos do Grupo, os destaques foram: > R\$ 156,1 milhões na abertura e na construção de novas lojas; > R\$ 94,9 milhões na aquisição de terrenos

estratégicos; > R\$ 143,0 milhões na reforma de lojas; > R\$ 109,1 milhões em infra-estrutura (tecnologia, logística e outros) (GRUPO PÃO DE AÇUCAR, 2009b; 2009c).

#### 4.9 MARCAS PRÓPRIAS

Dentre as estratégias do Grupo Pão de Açúcar, alinhado a diretriz de “Dobrar a participação de marcas próprias de 5% para 10%” são definidos dois objetivos (GRUPO PÃO DE AÇUCAR, 2009):

- Consolidação da marca própria como ferramenta para fidelizar e rentabilizar os negócios, respeitando o posicionamento das bandeiras.
- Marcas próprias devem ser um instrumento de fortalecimento dos principais ativos do Grupo, que são as bandeiras.

O Grupo Pão de Açúcar totaliza, hoje, cerca de 1.500 itens das marcas exclusivas Taeq e Qualitá comercializados nas suas lojas de todas as bandeiras.. Adicionalmente, trabalha com a importação direta da linha francesa Casino. No segmento de confecção, atua desde 2002 e hoje oferece a marca Cast no segmento adulto (masculino e feminino), Boony e Bambini no infantil (GRUPO PÃO DE AÇUCAR, 2009b).

##### 4.9.1 A Marca Própria Taeq

Do neologismo entre as palavras orientais ‘Tao’ (equilíbrio) + ‘Eki’ (energia vital), a marca Taeq foi lançada em setembro de 2006 pelo Grupo Pão de Açúcar (**Figura 11**). É considerada pelo Grupo Pão de Açúcar a única marca completa de bem-estar do mercado brasileiro. Transversal a todas as redes da empresa – Extra, Pão de Açúcar, Sendas e CompreBem –, Taeq apresenta uma linha de produtos em cinco pilares: Nutrição, Orgânico, Esporte, Casa e Beleza, com uma linha que envolve mais de 1.500 itens (GRUPO PÃO DE AÇUCAR, 2010).



Figura 11. Logo Taeq (vida em equilíbrio)  
Fonte: [www.taeq.com.br](http://www.taeq.com.br)

Além dos produtos, a marca avançou na criação de espaços exclusivos de venda do produto e já conta com quinze lojas exclusivas distribuídas nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Fortaleza e Brasília.

Nas categorias, os percentuais das vendas indicam a conquista de participação da marca frente às demais comercializadas pelo Grupo. Em 2008 Taeq já respondia por 21% das vendas de achocolatados light. Nos segmentos de geléias orgânicas a marca já contava com 85% das vendas e na *diet.* com 40% das vendas. Na linha de barras light, Taeq já contava com mais de 75% e no arroz integral em torno de 35%, fazendo da marca líder do segmento dentro das lojas do Grupo Pão de Açúcar. Em 2008, dentre os lançamentos da marca, ilustrados na **Figura 12**, dois produtos ganham destaque: os isotônicos - que foram lançados em setembro e corresponderam a 12% das vendas na categoria, e o Mix de Cereais Light, com 24%.



Figura 12. Portfólio Taeq  
Fonte: [www.taeq.com.br](http://www.taeq.com.br)

Em 2008, o faturamento da Taeq registrou crescimento de mais de 50% em relação a 2007 e a previsão é que este número fosse ainda melhor em 2009. Entre as linhas, alguns produtos tornaram-se líderes absolutos de vendas como é o caso da linha de barrinhas light e do arroz integral.

#### 4.9.2 A Linha Taeq Orgânico

O Grupo Pão de Açúcar, desde Setembro de 2006, através da sua marca própria Taeq Orgânico, já colocou no mercado vários produtos orgânicos. São frutas, verduras, além da linha de produtos alimentícios, que inclui azeite, compotas, mel e tomate, entre outros produtos. No Brasil, o consumo é uma tendência e 60% dos produtos orgânicos vendidos nas lojas do Pão de Açúcar é a marca Taeq. O segmento é uma das apostas Taeq, e registrou um aumento de 38% em 2008 (GRUPO PÃO DE AÇUCAR, 2010).

#### 4.10 O GRUPO PÃO DE AÇÚCAR E OS ORGÂNICOS

A rede Pão de Açúcar tem em seu portfólio mais de 600 itens orgânicos, sendo cerca de 200 produtos entre frutas, verduras, legumes e processados, outros 250 de mercearia e mais 160 nas áreas de laticínios, congelados, carnes e padaria. Nos hipermercados Extra, para dar mais visibilidade à linha, a rede vem montando ilhas especiais que trazem não só produtos, mas também vídeos e materiais informativos sobre os benefícios da alimentação orgânica (GRUPO PÃO DE AÇUCAR, 2010).

O crescimento do segmento é observado ano a ano e, em 2008, foi de 40% em relação a 2007. O faturamento foi em torno de R\$ 40 milhões. Faturou R\$ 28,5 milhões em 2008 apenas com a venda de itens hortifrutí orgânicos. Em 2002, a cifra não passava de R\$ 6 milhões. Em 2009 foram faturados R\$ 58 milhões. A expectativa da empresa era atingir esse patamar apenas em 2012 (GRUPO PÃO DE AÇUCAR, 2010).

A busca crescente por alimentos mais saudáveis e a queda no preço dos produtos, resultado do aumento da oferta de itens nas prateleiras, pode render ao Grupo Pão de Açúcar acima de R\$ 80 milhões com a venda de alimentos orgânicos. Essa é a perspectiva da rede varejista para este ano ao projetar um crescimento de 40% no faturamento da linha em relação a 2009, quando atingiu R\$ 58 milhões coma comercialização desses produtos.

Para entender quais as preferências e importância desse segmento para seus clientes, o Grupo Pão de Açúcar realiza pesquisas periódicas, onde pode constatar que em relação ao perfil desse consumidor, a grande maioria é composta por mulheres, casada e com filhos, na faixa de idade entre 35 e 45 anos, que coloca a saúde em primeiro lugar.



Para democratizar esse consumo, o Grupo vem ampliando a oferta dos itens também na rede CompreBem, cujo foco é a classe média popular; e dando mais visibilidade à linha em seus hipermercados da rede Extra. Todas as unidades de negócio da companhia - Extra, Pão de Açúcar, CompreBem, Sendas e ABC - contam com itens orgânicos em seu mix de mercadorias. Presente em 14 estados brasileiros, São Paulo é a praça em que se encontra o maior mercado de orgânicos da empresa.

Mais de 70% de todo volume de frutas, verduras e legumes orgânicos vendidos pelo Grupo saem das suas lojas paulistas. Com crescimento e potenciais em elevação, a participação dos itens dentro de suas categorias é muito variável. No FLV, a representatividade média, é de 2,5% do total das vendas de FLV comercializados pela empresa (APPROACH, 2010).



Figura 13. Gôndola de produtos orgânicos

Fonte: <http://colunas.galileu.globo.com/verdadeinconveniente/2010/02/>

#### 4.11 O GRUPO PÃO DE AÇÚCAR E SEUS FORNECEDORES

O Grupo Pão de Açúcar busca contar com bons fornecedores para atender aos seus clientes, sendo selecionados e qualificados segundo requisitos específicos.

#### 4.11.1 Requisitos para ser um fornecedor do Grupo Pão de Açúcar

Para ser um fornecedor do Grupo Pão de Açúcar é necessário adequar-se aos Padrões Internos do GPA e às legislações vigentes (PÃO DE AÇÚCAR, 2010e). Abaixo são apresentados os mais importantes pré-requisitos:

##### Qualidade

###### A) No campo e no *parking*

Acredita-se que a adoção do conjunto de normas e procedimentos relatados a seguir permitirá a minimização de restrições quanto às contaminações químicas, físicas, visuais e microbiológicas de frutas, legumes e hortaliças.

- Há necessidade de implantação e monitoramento das melhorias contínuas pelo fornecedor em relação às Boas Práticas Agrícolas (BPA), documentos e procedimentos que se aplicam no campo para a produção de frutas, legumes e verduras;
- Caderneta de Campo é uma planilha na qual o produtor deve anotar os dados da cultura, como adubação, irrigação, doenças, pragas, pulverizações e realizar periodicamente análises Microbiológicas da água de irrigação;
- Processos que asseguram a qualidade da água de irrigação e lavagem; como higienização periódica das caixas de armazenamento de água;
- Adesão ao Programa Qualidade desde a origem que visa à capacidade de recuperação do histórico, da aplicação ou da localização de um item por meio de identificações registradas;
- É obrigatória a contratação de um Responsável Técnico focado em práticas que visam à conservação dos solos, da água e o bem-estar dos trabalhadores, de forma a tornar a produção economicamente sustentável, ambientalmente segura e socialmente justa.

###### B) Recebimento nas Centrais de Distribuição e nas lojas

Os produtos entregues nas Centrais de Distribuição (CDs) ou nas lojas devem apresentar:

- Qualidade de acordo com a Ficha Técnica;

- As embalagens devem estar limpas e livres de odores indesejáveis;
- Os veículos devem apresentar-se em condições higiênico-sanitárias satisfatórias, ou seja, limpos e livres de odores indesejáveis;
- Atender à legislação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) quanto à aplicação e aos resíduos de agrotóxicos (todos os produtos são submetidos a análises periódicas);
- O produto deve estar de acordo com o Programa de Rastreabilidade: Qualidade desde a Origem, exclusivo do Grupo Pão de Açúcar;
- Todas as embalagens dos produtos a granel devem apresentar na etiqueta um código para que seja possível conhecer a origem dos produtos;
- Os produtos devem estar acondicionados em contentores de plástico ou caixas de papelão de acordo com a Instrução Normativa 9 com as seguintes informações: data de entrega, nome e CNPJ, código de rastreabilidade e peso líquido. Os produtos embalados devem conter rótulos de acordo com as Portarias 259, 359 e 360 da Anvisa;
- Quando tratar de produtos pré-medidos, devem apresentar-se de acordo com a Portaria 74 do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro);
- No caso de produtos pré-medidos, devem apresentar-se de acordo com a Portaria 74 do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro).

### **Logística**

- Agendamento: todos os fornecedores devem agendar previamente suas descargas na CD;
- Transmissão de pedido e Nota Fiscal: todos os pedidos e os respectivos retornos com as informações da Nota Fiscal são realizados eletronicamente (PD@NET).
- Padrão de recepção: as cargas são recebidas paletizadas, de acordo com o padrão de cada produto. As caixas devem ser higienizáveis (Sistema IFCO) ou descartáveis, e suas dimensões de largura e comprimento múltiplos devem seguir a proporção de 1,00 x 1,20.

## **Comercial**

- Primeiramente o departamento comercial avaliará se há interesse do Grupo Pão de Açúcar pelo produto sugerido pelo fornecedor;
- O futuro fornecedor deverá preencher uma ficha cadastral que será submetida a uma avaliação do departamento jurídico do GPA;
- Uma vez aprovado pelo Jurídico, o fornecedor assinará um contrato comercial, acordando as condições de fornecimento previamente informadas;
- O departamento comercial do Grupo Pão de Açúcar entrará em contato com o futuro fornecedor informando a ele todas as condições e restrições quanto ao fornecimento do produto.

## **Formalização**

- Possuir uma empresa regularmente constituída de acordo com a legislação específica ao seu ramo de atividade;
- Estar à empresa em dia com a situação Tributária, Fiscal e Social (Impostos Federais, Estaduais, Municipais, INSS e FGTS);
- Possuir conta bancária - pessoa jurídica;
- Não possuir títulos desabonados na praça;
- Ter os produtos registrados nos órgãos competentes, atendendo às Normas Técnicas em vigor e apresentando a rotulagem de acordo com a legislação vigente (por exemplo, informações Nutricionais e Código de Defesa do Consumidor);
- Ter definida uma Política da Qualidade baseada nas Boas Práticas de Produção;
- Possuir e aplicar o Manual de Boas Práticas de Produção;
- Ser uma empresa comprometida com ações de Responsabilidade Social.

Além do atendimento a esses requisitos, a Área Comercial conduz uma análise considerando a necessidade e viabilidade para a empresa e o interesse dos clientes das Unidades de Negócio: Pão de Açúcar, Extra Hipermercados, CompreBem e Sendas.

#### **4.11.2 Programa Caras do Brasil**

O Programa Caras do Brasil, do Grupo Pão de Açúcar visa comercializar produtos sustentáveis (alimentos e peças artesanais de todo o Brasil), elaborados por pequenas organizações que se beneficiam do acesso a grandes mercados como ferramenta para seu desenvolvimento pessoal, organizacional, produtivo e comercial, construindo maior capacidade para enfrentar os desafios da geração de renda, do desenvolvimento social e da conservação ambiental.

A iniciativa pretende ser um passo no fortalecimento do desenvolvimento sustentável no país, promovendo o crescimento econômico com a premissa de gerar riqueza a populações menos favorecidas e difundir o uso de produtos ecológicos, além de possibilitar que estes fornecedores possam no futuro se aprimorar, profissionalizando sua produção.

Por meio do Programa Caras do Brasil, o Grupo Pão de Açúcar deve suprir um dos principais problemas de organizações civis que possuem atividade produtiva, a comercialização. A empresa não atua como financiadora dos projetos, mas como ponte para que ações importantes recebam a devida atenção do governo e de organismos nacionais e internacionais. Por esta razão, o programa representa um esforço para integrar as diversas partes, de forma que as informações sejam compartilhadas entre todos os agentes envolvidos e onde cada um contribua com sua área de excelência.

Os principais beneficiários serão os pequenos produtores, porém empresas melhor organizadas e estabelecidas podem participar do Programa, desde que respeitados os limites de fornecimento de seus produtos e tendo como base a capacidade produtiva dos projetos comunitários, de acordo com os critérios do Grupo Pão de Açúcar/Programa Caras do Brasil (PÃO DE AÇÚCAR, 2010c).

#### **4.11.3 Programa Qualidade desde a Origem**

O Grupo Pão de Açúcar implantou em 2008 o Programa Qualidade desde a Origem, que tem como principais objetivos: (a) desenvolver a cadeia produtiva; (b) proporcionar ao consumidor o conhecimento da região produtora; e (c) transmitir maior confiabilidade na compra de frutas, legumes e verduras nas lojas. Trata-se de um Programa de Qualidade, que já

conta com o apoio de órgãos importantes como a ANDEF, que contribuiu com os treinamentos básicos aos fornecedores, diretamente no campo (PÃO DE AÇÚCAR, 2010d).

Cada etapa é conduzida por meio de processos de qualidade estabelecidos junto aos fornecedores. Esses processos se iniciam no campo, através da implantação e monitoramento de BPA (Boas Práticas Agrícolas), passando por um controle do uso de agrotóxicos, de acordo com a legislação vigente, e finalizando no processamento final do produto e controle efetivo de suas condições físicas e visuais.

O Programa Qualidade desde a Origem é alinhado tecnicamente com o Programa de Análise de Resíduos de Agrotóxicos (PARA) da ANVISA, com o mesmo objetivo: avaliar continuamente os níveis de agrotóxicos que chegam à mesa do consumidor. As análises são realizadas em laboratório acreditado pelo INMETRO, por meio de rigorosas vistorias e monitoramentos periódicos. São realizadas 243 pesquisas em uma única análise/ produto em aproximadamente 250 produtos, abrangendo não somente os produtos determinados pela ANVISA.

O produtor deve atender todos os quesitos de qualidade estabelecidos pelo Grupo Pão de Açúcar, mapeando-os através do Controle de Desempenho de Fornecedores (CDF), que está atrelado a conhecer a origem desses produtos. A partir deste recurso, que funciona via WEB (Internet), tanto o Pão de Açúcar quanto os fornecedores tem a clareza dos resultados com transparência e segurança. Além dos fatores químicos e físicos, o fornecedor consegue acompanhar seus resultados no ato do recebimento nas Centrais de Distribuição e nas lojas de todo o Brasil. O fornecedor tem acesso a todas as informações, permitindo ações corretivas imediatas no campo com agilidade nos resultados. O CDF também gera um nível de conformidade em questões ligadas à logística, pontualidade nas entregas e peso líquido de acordo com a legislação vigente, para que possamos garantir em nossas lojas o abastecimento com muita variedade.

Todos esses quesitos levam o fornecedor a ter um *scorecard* (alinhamento de expectativas), gerador de um nível de conformidade e acordo que confere um embasamento mais seguro ao departamento comercial na realização de compras mais assertivas, que minimizam o risco de rupturas.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Tomando-se por base o referencial de análise proposto que considera os elementos do ambiente operacional no qual os compradores e fornecedores interagem e as dimensões das relações comprador-fornecedor, o conteúdo das entrevistas foi estruturado de forma a integrar as informações para assegurar a tradução das manifestações concretas das categorias de análise identificadas.

### 5.1 RELAÇÕES VAREJO - INTERMEDIÁRIO ATACADISTA

A seguir são transcritas as entrevistas realizadas de forma a caracterizar os elementos do ambiente operacional no qual os compradores e fornecedores interagem e as dimensões das relações comprador-fornecedor no âmbito do Grupo Pão de Açúcar e seus fornecedores diretos, os intermediários atacadistas.

Os intermediários atacadistas são identificados pelas letras **IA**, o gerente de uma das lojas pelas letras **GL** e a gerência de comercialização de produtos orgânicos do Grupo Pão de Açúcar pelas letras **GCPO**.

#### 5.1.1 Varejo

A equipe do Grupo Pão de Açúcar que atua com orgânicos é formada por uma equipe enxuta que contempla a gerência de comercialização e mais dois colaboradores que estão envolvidos nos processos de fornecimento

A identificação de potenciais fornecedores de orgânicos pelo Grupo Pão de Açúcar ocorre a partir de contato do fornecedor com a área comercial, onde, após o preenchimento de um cadastro e de uma avaliação do histórico de vida da empresa, o Grupo Pão de Açúcar busca conhecer o produto com uma visita técnica e, se aprovado, passa a existir como fornecedor.

Na seqüência, os fornecedores de orgânicos para a Linha Taeq são qualificados e selecionados ao longo de um processo com duração de em média 08 (oito) meses com base em avaliação dos fornecedores e posterior atribuição de nota, sendo que para definir o fornecedor como apto são considerados, ainda, teste microbiológicos e até mesmo sensoriais.

Não se observou ao longo das entrevistas e da análise dos dados secundários a existência de alguma forma de priorização de fornecedores, ou seja, de escolha baseado em algum critério pré-determinado. Esta priorização não ocorre, pois “há demanda e pouca oferta” destaca a GCPO. Também, não foram evidenciadas ações de acompanhamento de transações com novos fornecedores ou novos produtos incluídos na Linha Taeq do Grupo Pão de Açúcar. Com relação ao rompimento da relação “somente ocorre se houver causas muito graves. Por ter pisado na bola...” afirma a GCPO.

No que se refere ao planejamento, de acordo com a GCPO “Não exigimos volume, apenas constância, por isso ajudamos a fazer um planejamento. À medida que ele aumenta sua produção nós aumentamos as compras”.

É por meio do Núcleo de Orgânicos do Grupo Pão de Açúcar que ocorre o processo de seleção de fornecedores potenciais para a marca Taeq em sua linha de orgânicos. “Quando vemos um pequeno fornecedor de orgânico com um produto de qualidade damos todo o suporte para que ele possa nos atender e levar a marca Taeq”, diz a GCPO. “O trabalho para a construção do pilar Taeq Orgânico começou em 2007”; “Hoje temos cerca de 20 fornecedores e alguns deles triplicaram suas vendas com a marca Taeq. É o caso da geléia orgânica lançada em 2009” destaca a GCPO.

O Grupo Pão de Açúcar trabalha, ainda, com o desenvolvimento de pequenos agricultores para a linha de produtos orgânicos. A empresa tem uma equipe de técnicos, agrônomos e zootecnistas que dão suporte para os produtores. “A intenção é desmistificar o estigma de vilão atribuído às grandes redes, destaca GCPO. Não foram, entretanto, identificadas formas de suporte financeiro para a certificação dos fornecedores de orgânicos para a Linha Taeq do Grupo Pão de Açúcar.

Adicionalmente, com intuito de valorizar os melhores trabalhos desenvolvidos pelos fornecedores de alimentos orgânicos, o Grupo Pão de Açúcar realizou pela primeira vez em 2009 o Prêmio Pão de Açúcar na Valorização do Fornecedor de Orgânicos. O evento reuniu todos os fornecedores do Grupo para reconhecimento das melhores práticas nas categorias: Pioneirismo, Inovação, Ação em Loja, Case de Sucesso, Foco no Cliente e Marca Própria. “Com esse prêmio buscamos avançar nesse segmento ainda mais e manter nossa posição de liderança, reconhecendo os esforços e motivando nossos parceiros”, apresenta GCPO.



### 5.1.2 Intermediários atacadistas

O IA01 nasceu em 2005 e sua linha de produtos inclui frutas, legumes e verduras, certificados pela ECOCERT Brasil. Com aproximadamente 50 funcionários, trabalha com cerca de 50 produtores rurais. Possui parcerias com cadeias de varejo como o Grupo Pão de Açúcar, Carrefour e Wall Mart (representando também as suas marcas próprias).

O Grupo a qual pertence o IA01 é formado por quatro empresas envolvidas na produção e distribuição de produtos alimentares desde 1993. Sua linha de produtos inclui frutas e verduras e selecionados, além de cereais e outros produtos processados. Ele também tem produtos práticos para a vida cotidiana, tais como saladas higienizadas e prontas para consumo e de linha única, adaptada a uma pessoa, como as tendências de consumo. Possuem, também, a certificação ECOCERT Brasil.

A participação do Grupo Pão de Açúcar na integração logística ocorre por meio do compartilhamento de informações comerciais pautadas na emissão de pedidos e no histórico de consumo, bem como técnicas que permitem a sincronização da cadeia de suprimentos na relação entre os agentes, porém não contempla a contratação de serviços de terceiros no processo de abastecimento a não ser os próprios intermediários atacadistas e, eventualmente, alguns produtores diretamente.

De acordo com o representante do IA01, “o Grupo Pão de Açúcar é dependente de prestadores de serviços, ao dispor de uma estrutura extremamente enxuta, porém ainda apresenta características de empresa familiar que influenciam suas decisões”.

Adicionalmente, os intermediários atacadistas, conduzem a contratação de prestadores de serviços como no caso do transporte dos produtos ao varejo. “A distribuição é feita com veículos próprios, mas é insignificante. Trabalha-se com terceiros na distribuição loja a loja”, afirma o representante do IA01.

Para o representante do IA02 “Hoje os pequenos produtores não conseguem atender o mix exigido do varejo”. “O produtor deveria vender pelo que o distribuidor vende”.

É utilizado pelo Grupo Pão de Açúcar um sistema de rastreabilidade denominado ‘parepasso’, porém de acordo com o representante do IA01 “alguns controles geraram insegurança, pois há uma grande dúvida quanto ao acesso às informações, gerando conhecimento quanto ao que é fornecido para um ou para outro varejista ou mesmo quem são os produtores envolvidos, podendo gerar um contato direto do varejo”.

O representante do IA01 destacou, ainda em relação ao planejamento que “o setor é extremamente veloz em sua dinâmica, onde não há muito espaço para planejamento. É muito mais tática”.

É identificado nas entrevistas, seja com os intermediários atacadistas como com o varejo que os produtores não têm condições de dar conta das demandas existentes por orgânicos. O representante do IA01 observa que “hoje não há penalizações na loja em função do não-pedido, mas sente que estão caminhando para uma penalização. Estão sendo criados alguns dispositivos em loja que permitirão ações neste sentido, como a rastreabilidade, entre outros”.

No que se refere à relação entre o intermediário atacadista e o produtor rural, se identificou que planejamento de compra ocorre por estação: verão e inverno. Não há formalização por meio de contrato ou de algum outro instrumento em função das diversas oscilações. Na percepção do representante do IA01 “há, por vezes, ações que podem ser caracterizadas de responsabilidade social, pois em diversas situações há uma maior preocupação com a ‘fidelização’ das relações com o produtor e não prioritariamente como o lucro, onde absorvem quantidades diferenciadas ou outros produtos não programados de forma a assegurar a perpetuação do produtor”.

Adicionalmente, os intermediários atacadistas concedem auxílio aos produtores em questões financeiras, certificação, etc. por meio dos coordenadores (articuladores regionais que agem em nome da empresa) estabelecidos junto aos produtores.

A comunicação não ocorre de forma sistematizada e é considerada informal de acordo com o representante do IA01, pois, “ainda apresenta características de empresa familiar que influenciam suas decisões”, porém o relacionamento e as decisões tornam-se mais objetivas e ágeis, bem como criam elementos de pessoalidade ao relacionamento.

De acordo com o representante do IA01, um dos destaques do Grupo Pão de Açúcar em relação aos orgânicos é de que apresenta uma face representada pela gerência de alimentos orgânicos, em comparação com outras redes de varejo onde o relacionamento e as decisões passam por funções que o fornecedor não tem acesso.

Entretanto, na percepção do representante do IA02, “mesmo com o contato com o departamento de orgânicos, o poder na realidade é dos encarregados de compra nas lojas”. “O gerente de loja tem medo de ousar, pois responde pela quebra, por meio de indicador desempenho relacionado com sua eficiência” apresenta o representante do IA01.

Os encarregados de compra e os gerentes de loja definem suas necessidades de compra que são negociadas na Central de Abastecimento. Há algum tempo, entretanto “a negociação era loja a loja” afirma o GL de uma das lojas (supermercado) Pão de Açúcar.

Algumas lojas buscam maior identidade com o público por meio do apelo socioambiental como a Loja Verde que oferece um sortimento muito maior de alimentos orgânicos, naturais e saudáveis. Só de orgânicos são 750 itens, 50% mais que um supermercado convencional, destaca o GL de uma das lojas (supermercado) Pão de Açúcar.

A Loja Verde é feita dentro dos critérios da certificação internacional LEED (Leadership in Energy and Environmental Design). Dispõe de carrinhos de compras de material PET, as gôndolas de madeira certificada e soluções para redução de economia e água. No caixa, para diminuir o uso das sacolas plásticas, as opções vão desde as caixas de papelão, sacos e sacolas de papel até as sacolas retornáveis. Há, ainda, bicicletário e vagas preferenciais para carros movidos a álcool e bicomustível, ou seja, com baixa emissão de CO<sub>2</sub>.

De forma geral, se identificou que o varejo possui um grande domínio das informações relativas aos clientes e ao mercado, porém não das características biológicas de produtos ou mesmo das agrícolas. O representante do IA01 observa que “o Grupo Pão de Açúcar é ávido por conhecimento, mas não o repassa”. Há a insegurança de levar o Pão de Açúcar para a base (produtores). Afirma que “há muito para se fazer, entretanto o relacionamento já melhorou muito”. De acordo com o representante do IA02 a relação “ocorre um pouco separada, pois o que há é uma relação de comprador-vendedor.”

É possível perceber o envolvimento de intermediários atacadistas por meio de sua integração com os produtores em projetos cruciais e no planejamento de processos, porém não diretamente com o varejo em iniciativas que contemplem partilhar riscos e recompensas, porém as relações de longo prazo têm sido valorizadas e ampliadas de forma a assegurar a continuidade no fornecimento.

Há disposição quanto à flexibilização de práticas ou políticas entre os fornecedores cadeia de suprimentos da marca própria Tael para sua linha de produtos Tael Orgânico, como exemplo uma ação promovida pelo IA02, onde seu representante apresenta que “houve abertura para o IA02 trabalhar sua marca por meio de um programa de conscientização”.

É percebido nas entrevistas que o varejo está começando a buscar compreender as necessidades e expectativas dos fornecedores de orgânicos. “Pediram para responder um questionário” afirma o representante do IA02.

Por outro lado, no intuito de envolver e comprometer os fornecedores com a estratégia do Grupo Pão de Açúcar. “Há algumas reuniões com o varejo de forma ocasional” destaca o representante do IA02, mas segundo o representante do IA01, “há somente discussão sobre embalagens, etiquetas, etc. nas reuniões entre o varejo e seus fornecedores”.

Anualmente, é realizada pelo Grupo Pão de Açúcar, uma auditoria, além da realizada pelas certificadoras, que gera um relatório incluindo recomendações que devem ser tratadas por meio de um plano de ação que no outro ciclo será avaliado, bem como a avaliação da entrega no dia-a-dia via comunicado de entrega/fornecimento.

Entretanto, alguns aspectos são destacados como oportunidades de melhoria no relacionamento entre comprador e fornecedores, como as auditorias realizadas pelo Grupo Pão de Açúcar. Para o representante do IA01 “As auditorias são flexíveis em seus resultados de acordo com a conveniência de fornecimento”. Como exemplo, é apresentado a percepção da visita a um fornecedor que se utiliza de uma centrífuga de lavar roupa para a lavagem dos alimentos e que mesmo assim é considerado um fornecedor qualificado.

No que se refere a aspectos financeiros da relação, se identificou que não há diferenciação entre os níveis de remuneração para os fornecedores de orgânicos certificados e outros (não-certificados e não-orgânicos). Para o representante do IA02 “a comparação da coca-cola com a tubaína não é adequada, pois entende que não há como compará-los. As mesmas margens são estabelecidas para os orgânicos e não-orgânicos”.

Adicionalmente, o representante do IA01 destaca que “as condições impostas pelo comprador varejista impedem a capitalização dos fornecedores, como o desconto financeiro da ordem de 15% e um prazo de pagamento de 43 dias fora semana que pode chegar até 47 ou 48 dias”.

Os contratos são formais, onde se estabelecem cláusulas gerais de relacionamento e são estabelecidos descontos adicionais, com as mais variadas nomenclaturas. Um aspecto importante na relação destacado em contrato é a bonificação, que é entendida como uma concessão feita pelo vendedor ao comprador, ao diminuir o preço do produto ou serviço ou entregando quantidades maiores do que as estipuladas contratualmente. As bonificações, dentro deste contexto, se referem a concessões recebidas tanto em dinheiro como em mercadorias.

Não há, entretanto, garantias de preço mínimo aos fornecedores da cadeia de suprimentos da marca própria Taeq para sua linha de produtos Taeq Orgânico, no que se refere à relação entre o varejo e os intermediários atacadistas, bem como variações nas formas

de relacionamento em função das peculiaridades dos diferentes tipos de fornecedores, tais como porte, localização, tipo de produtos, etc.

A redução da base de fornecedores é percebida por meio da redução do número de fornecedores primários, alocando a maioria das compras sobre alguns poucos intermediários atacadistas, provendo múltiplos benefícios, especialmente a de coordenar o fornecimento. Ou seja, a função de coordenação é transferida aos intermediários atacadistas, que são responsáveis pela gestão dos pequenos produtores.

Porém, para o representante do IA01, “o grupo Pão de Açúcar fala em redução da base de fornecedores, mas isso não tem acontecido. Já declararam, por exemplo, na questão frutas que vão se atravessar [...]. Têm surgido no mercado diversos novos produtores, mas não intermediários atacadistas”. Inclusive o representante do IA01, apresenta uma recomendação para não identificar os produtores, pois pode haver uma abordagem direta por parte do varejo.

De outra forma, a ampliação de fornecedores produtores em função das demandas crescentes por orgânicos e da necessidade de se assegurar regularidade do abastecimento. O crescimento anual na quantidade de fornecedores de pequeno porte foi em média de 40% nos últimos anos, porém com poucas alterações na estrutura de intermediários atacadistas.

Em termos de suporte aos fornecedores, o Grupo Pão de Açúcar oferece números para auxílio no planejamento ligados a dados históricos, porém não estão atrelados ao compromisso de compra. “O varejo não assume o compromisso de compra” afirma o representante do IA02.

O compromisso de compra é observado como prática do intermediário atacadista em relação aos produtores, contemplando, ainda, a definição prévia de preço. “O produtor sabe quanto custa e tudo o que ele colher está pago” afirma, também, o representante do IA02.

O desempenho do varejo é avaliado por meio de um conjunto de indicadores financeiros e de eficiência operacional que estão ligados a disponibilidade de produtos, quebra e faturamento.

O desempenho dos intermediários atacadistas é avaliado de acordo com critérios ligados a certificação orgânica, regularidade no fornecimento, variedade na oferta e qualidade do produto (prazo de entrega e aparência). Não é exigido volume, apenas constância. À medida que o fornecedor aumenta sua produção o varejo aumenta as compras. “Entretanto, os cuidados no varejo não são similares ao produtor em questões como armazenamento e higiene” na percepção do representante do IA02.

O representante do IA01 indica que “a promoção de orgânicos em jornais e outras mídias promovidas pelo Pão de Açúcar não tem sentido, pois pode não haver fornecimento,

pode não se achar produto para dar conta da demanda existente, o que já é um fato”. Para o representante do IA02, o mercado é crescente e o número de fornecedores de orgânicos tem aumentado, porém “há a necessidade de mudanças na forma com que o mercado como age”. “Os lojistas agem separados dos fornecedores”, pois “uma das dificuldades é a regularidade do fornecimento não só para o varejo como para o produtor.”

Adicionalmente, o representante do IA01 afirma que “entende que muitas vezes são preteridos no fornecimento, pois há uma espécie de receio por serem muito grandes. Em sua percepção, parece que o varejo não quer que cresçam e não lhes dão mais coisas, pois podem se atrapalhar”.

## 5.2 RELAÇÕES INTERMEDIÁRIO ATACADISTA-PRODUTOR

A seguir são transcritas as entrevistas realizadas de forma a caracterizar os elementos do ambiente operacional no qual os compradores e fornecedores interagem e as dimensões das relações comprador-fornecedor no âmbito dos intermediários atacadistas e dos produtores.

Os produtores de FLVs orgânicos são identificados nos resultados de suas entrevistas pelas letras **PO** com um número, que identifica cada um dos produtores entrevistados. Da mesma forma, os intermediários atacadistas pelas letras **IA** e a representante do intermediário atacadista **RIA**.

### 5.2.1 Produtores da Serra Catarinense

O PO01, estabelecido em um município A da serra catarinense, é produtor rural, atua no segmento de orgânicos há pelo menos 10 anos. Desempenha o papel de interveniente do intermediário atacadista junto aos produtores locais e é o proprietário de uma empresa, que realiza a integração da produção local e algumas formas de beneficiamento como triagem, higienização e embalagem. Coordena um grupo de 12 produtores em outros municípios circunvizinhos, também na região serrana catarinense. “Há ainda, 03 ou quatro produtores que poderão ingressar neste grupo a curto prazo”, afirma o PO01. Trabalha, ainda, com produtos não-orgânicos, pois, segundo o PO01 “somente os orgânicos não o sustentam”.

O PO02, é produtor rural estabelecido no município B em uma comunidade isolada, tem formação de nível médio e formação profissional como técnico em agropecuária. Trabalha, hoje, na agricultura, somente com orgânicos, pois percebe que há procura e o preço é diferenciado. Trabalha também com gado, mas não é orgânico. Possui uma área destinada a produção orgânica de 2 hectares pela Ecovida e atua no segmento de orgânicos há pelo menos quatro anos com produtos como a beterraba, cenoura, repolho, cebola, batata, abobrinha, morango e pinhão.

Iniciou seu trabalho no segmento de orgânicos em função de suas preocupações com a saúde, pois anteriormente trabalhava com o plantio de maçãs, mas sofreu intoxicação e decidiu que deveria parar. Cita como exemplo, um parente de seu pai que morreu com apenas 44 anos por conta da utilização de agrotóxicos.

Além de sua atuação, inserido no grupo de produtores que se articula para o atendimento do IA01, distribui através da PAA, que se refere a uma parceria com as escolas públicas para o abastecimento de produtos orgânicos para a composição das merendas e é associado da Ecoserra, mas neste caso não comercializou ainda.

O produtor destacou, ainda, que devido a suas leituras e ao desenvolvimento de uma consciência com relação à temática ambiental em questões como o aquecimento global, entre outros; percebeu que com a produção de orgânicos poderia fazer sua parte.

Empreende, há cerca de um ano, um grupo de cinco produtores ecológicos, chamados de Coração da Serra, que fazem experiência com a produção de orgânicos, onde há a intenção de formalizar o grupo de forma obter recursos a fundo perdido, cursos, entre outros benefícios, bem como buscar a certificação participativa. Além disso, tem a intenção de que o grupo possa buscar novos consumidores diretamente.

O PO03 é produtor rural estabelecido também no município B. Está em uma comunidade isolada, com uma área destinada à produção orgânica de 2 hectares certificada pela CMO e atua no segmento de orgânicos há pelo menos dois anos com produtos como o tomate, beterraba, repolho, cebola, e ervilha. Iniciou seu trabalho no segmento de orgânicos em função de suas preocupações com a saúde, pois anteriormente trabalhava somente com o convencional e percebia sinais de que sua saúde piorava.

Além disso, o preço do convencional era ruim. Possui, hoje, a capacidade de ampliar o plantio, pois hoje dispõe de um total de 20 hectares. Produz orgânicos, pois na feira o preço é maior, mas somente em dois (marido e mulher) é difícil de atender a demanda. No que se refere ao preço, mesmo sendo mais barato, se for vender ao preço do dia ele está no risco de receber menos ou até mesmo não vender.

A representante do IA01 trabalha por meio de contrato e sua principal responsabilidade está voltada ao abastecimento de informações sobre o “status” dos produtores para o IA01, por meio de relatórios sobre a produção e de registros fotográficos das plantações e dos produtos.

No que se refere à integração logística a maior dificuldade está relacionada à quebra que “chega a até 30% tranqüilo” afirma a RIA, onde o produto é bom e bem apresentável, porém com a quebra há descarte dos produtos o que não gera o pagamento. “Somente dos que são vendidos”, destaca a RIA. “Os produtores não se responsabilizam pela quebra. Recebem, entretanto um relatório de aproveitamento de qualidade do produto” informa o PO01.

A RIA destaca que “um dos problemas do orgânico está na loja” com os repositores, pois não conhecem o produto orgânico que, eventualmente, tem algumas falhas, porém é mais saudável e saboroso que o não-orgânico que se apresenta livre de falhas. Em termos de qualidade, percebe, também, que os consumidores não aprenderam a comprar o produto de época e dá valor demasiado à aparência, pois não está acostumado a pequenas falhas em função do consumo de produtos não-orgânicos.

O transporte, em alguns casos, é feito pelos produtores e pelo PO01 em veículos próprios até a sua empresa. “Hoje, o transporte não é refrigerado, mas futuramente será melhorado, porém o custo é altíssimo” afirma PO01. A entrega dos produtos pelos produtores ao interveniente é realizada por meio de romaneios de entrega, chamados de recibo de entrada de produtos.

São realizadas diversas reuniões com os produtores que integram o grupo ligado à empresa do PO01, inclusive com a participação do IA01, onde se trata sobre a realização da comercialização e qualidade do produto descrita no documento em elaboração “Manual da Qualidade do Produto”.

Os canais de comunicação envolvem contatos pessoais e individuais. “Nós vamos lá e eles vem aqui” afirma o PO01. A comunicação é informal e ocorre por meio da RAI, PO01 e do IA01.

Não foram identificadas evidências no gerenciamento de relacionamentos de longo prazo utilizando equipes multifuncionais, tais como seleção de fornecedores e desenvolvimento e aprimoramento de produtos.

Os produtores entrevistados participam de treinamentos na EPAGRI, Microbacias, etc. “Há, hoje, assistência da EPAGRI que deveria ser gratuita e estar próxima, mas não está” afirma o proprietário da PO01. Os insumos são comprados da EPAGRI e de empresas, sendo



o PO01 que repassa as sementes e alguma mudas, porém o PO02, por exemplo, já está fazendo algumas mudas, afirma o PO03.

De acordo com o PO01, não há nenhum tipo de relação direta com o Grupo Pão de Açúcar, pois “não tem a preocupação com o processo, talvez agora que o consumo aumentou e falta produto e os clientes bronqueiam o Grupo Pão de Açúcar pode estar se preocupando”, afirma o PO01. “Há uns 02 ou 03 anos estava sobrando produtos e a situação era outra. Atravessadores trincaram na época”, destaca o PO01. Porém, houve contatos do grupo Pão de Açúcar procurando adquirir diretamente da empresa de propriedade do PO01, mas “não há relação com o Grupo Pão de Açúcar” afirma ele.

Há disposição quanto à flexibilização de práticas ou políticas entre os produtores no âmbito de sua relação com os intermediários atacadistas e o interveniente baseada, segundo o PO01, no “fio do bigode”.

Para os produtores, o IA01 e seu interveniente PO01 asseguram que os preços são estabelecidos em termos de preço mínimo e de sustentabilidade. “Este ano está acima do mínimo, em função de um verão complicado que gerou falta de produto” destacou o PO01.

Trabalham com um “pequeno contrato” que está focado na formalização de entregas, quantidades e na garantia da qualidade orgânica. Este contrato pode ser rescindido por ambas às partes em qualquer momento. Há neste contrato uma cláusula que estabelece a possibilidade de que a cada três meses pode ser feito uma avaliação do produto quanto às suas características orgânicas.

Há, ainda, um “termo de parceria” que está relacionado com três fatores e que é assinado pelos 12 produtores. Os três fatores envolvem qualidade, confiabilidade como orgânico e quantidade de entrega.

Em caso de desistência de algum membro do grupo, como ocorreu, por exemplo, com um produtor de um município vizinho, há a substituição de produtos pelo interveniente do IA, o PO01. Em casos de auxílio financeiro ao produtor, é realizado um acerto há parte. Como exemplo de auxílio destaca-se o capital disponibilizado pelo IA01 para os produtores, que ao ser utilizado para a melhoria de infra-estrutura de um deles e restituído, continua disponível entre os produtores para melhoria de outro.

Há, ainda, o financiamento de 50% do custo da certificação, sem correção, promovido pelo IA01. O pagamento aos produtores é realizado em 35 d.d. em dinheiro ou cheque com preço pré-estabelecido, mas com possibilidade de pagamento maior definido pelo comprador. Não há neste elo da cadeia, a proposta de redução da base de fornecedores. Em função da demanda, se observa a busca pelo desenvolvimento de novos fornecedores oriundo,

especialmente de produtores não-orgânicos. “Hoje há mercado e que se quiser vender mais pode ser via outros clientes ou até mesmo O IA01 pode absorver” afirma o PO01.

### **5.2.2 Produtores do Litoral Sul Catarinense**

O PO05 é produtor rural estabelecido no município D. Trabalha há cerca de oito anos com orgânicos, mas com certificação CMO há 6 anos e possui formação de nível técnico em agroecologia. Iniciou seus trabalhos com feira no próprio município, mas percebe que “ainda não há uma consciência por parte do consumidor”. Ocupou a função de secretário municipal de agricultura no município.

Para ele, seu trabalho é uma filosofia de vida. Afirma que “o trabalho que realizo é como o que faziam meus avós, pois tenho, ainda, tração animal por aqui”. Acredita que “a agricultura orgânica dá mais trabalho, mas é mais rentável e preserva a natureza”.

Atualmente trabalha com uma área plantada de 2 hectares de um total de 18 hectares, que envolve sua propriedade, especialmente com abacaxi, milho, feijão, morango e aipim.

Possui em relação ao IA01, um contrato com duração anual que contempla uma visita, também anual, porém seu relacionamento mais freqüente ocorre por meio do PO06 que articula os interesses de IA01 na região. Nesse contexto, não sofre restrições quanto a não-entrega, porém há padrões quanto ao tamanho do abacaxi, por exemplo. Destaca que “há muitas parcerias entre os produtores da região, pois quando falta de produtos há a troca e o suporte entre um e outro produtor”. “Tem de haver interação, pois os produtores não conseguem garantir toda a produção” afirma o PO05.

Costuma se reunir com outros produtores de orgânicos, sob a coordenação do PO06, porém não há uma agenda pré-definida, ocorrendo quando entendem como necessário em função de “alguma novidade ou da necessidade de se falar”. Não recebe apoio adicional da EPAGRI, por exemplo. “Esse tipo de apoio não é da instituição, depende muito da pessoa e do seu interesse”.

O PO06 é um produtor rural estabelecido no município E. Atua com produtos orgânicos aproximadamente há 16 anos, tendo ocupado, inclusive, funções ligados ao setor, incluindo a função de secretário municipal de agricultura no município, assim como o PO05.

Além de sua produção, coordena na região cerca de 25 produtores de orgânicos além de atuar na feira de orgânicos na capital catarinense que, em sua percepção “não é muito

rentável, mas há diversos aspectos afetivos e de relacionamento, pois atua há cerca de 15 anos e já conhece as pessoas.”

Destaca que seu único contato é com o IA01 e “não tem contato com o Grupo Pão de Açúcar e não gostaria de ter, pois é rabo de foguete”. “São muitas exigências, tais como preço, descontos, prêmios, entre outros” afirma o PO06.

Hoje, em função da estrutura que administra, manteve funcionários até o ano de 2009, mas “eliminou todos” em função do “custo altíssimo”. Trabalha hoje com o irmão e um sobrinho e, em mutirão, com algumas moças. Neste âmbito além da agricultura orgânica, processa alguns produtos com o auxílio de sua esposa e filha, envolvendo geléias, biscoitos, molho de tomate, entre outros.

Possui certificação da MCO e certificação participativa pela ECOVIDA. O PO06 afirma que “há uma diferença de perspectivas entre as certificadoras”. Considera que “na ECOVIDA as pessoas vão mais pela consciência, porém tem uma relação de bastante tempo com MCO, além da diferenciação de preço.

Hoje, todo o transporte realizado seja de coleta e entrega é próprio, “mas tem coisas que são movimentadas por transportadoras, como por exemplo, o queijo, iogurte, molho de tomate, entre outros”. “Há a necessidade de aquisição de um veículo refrigerado, mas pelo volume atual que é movimentado o investimento ainda é muito alto, não sendo viável”.

Trabalha com os produtores envolvidos por meio de contrato e, em relação ao IA01 não há contrato. “Somente uma vez por ano se define a quantidade e os preços para o período” afirma o PO06.

Há um compromisso, que o PO06 considera “informal” de que “deve entregar no mínimo 80% do combinado”. Destaca que “a relação com o IA01 é muito boa”. “Não há exigência ou impedimentos que negociemos com outros”. “Ocorre até do IA01 enviar produtos para serem vendidos localmente” afirma o PO06. “Há, ainda, uma grande flexibilidade na negociação com o IA01 no sentido de que às vezes, paga até um pouco mais quando o produtor necessita”.

Atualmente “não conta com muito apoio”. Afirma que “não dá para contar com a EPAGRI” e que “tem a impressão que a rotatividade de técnicos é resultado da pressão de multinacionais que não tem o interesse de que a agricultura orgânica se desenvolva e optam por bagunçar”. Entretanto tem uma forte interação com a Universidade Federal do Estado de Santa Catarina e as Universidades Regionais como a UNESC e a UNISUL.

No grupo de fornecedores que coordena, afirma que “quase todos pertencem a algum tipo de associação e muitos estão na informalidade”.

## 6 DISCUSSÃO DO CASO

O Grupo Pão de Açúcar, por meio de seus supermercados, conduz atividades de vendas das frutas, verduras e legumes orgânicos aos consumidores para consumo pessoal, familiar ou residencial, por meio de sua marca própria Taeq, na qual detém o controle e venda exclusiva.

Na busca de obtenção de vantagem competitiva da cadeia de suprimentos para a marca própria Taeq para sua linha de produtos Taeq Orgânico, o Grupo Pão de Açúcar consegue assegurar que as áreas envolvidas persigam os mesmos objetivos com ritmo e intensidade similares. Somente desta maneira se torna possível se obter coerência entre as metas, processos, atividades, tarefas e demandas dos diversos envolvidos.

Assim, se percebe que considera a estratégia competitiva e objetivos organizacionais na definição da política de operações assegurando o alinhamento da cadeia de suprimentos na busca de obtenção de vantagem competitiva. Identifica-se a opção pela estratégia competitiva de diferenciação por meio dos orgânicos, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor frente a uma nova consciência do que comemos e de como os nossos alimentos são cultivados.

Essa consciência é ampliada a toda a cadeia de suprimentos, assegurando o seu alinhamento ao gerar benefícios aos produtores rurais em termos qualidade de vida. Adicionalmente, o Grupo Pão de Açúcar, por meio de algumas lojas, busca maior identidade com o público por meio do apelo socioambiental como a Loja Verde que oferece um sortimento muito maior de alimentos orgânicos, naturais e saudáveis.

No âmbito da gestão da cadeia de suprimentos da marca própria Taeq para sua linha de produtos Taeq Orgânico, o Grupo Pão de Açúcar enfatiza a combinação de alguns critérios competitivos prioritariamente como forma de orientar a função das operações de forma coerente, sendo eles: (a) qualidade com ênfase na confiabilidade como orgânico; (b) conformidade de acordo os padrões requeridos para os produtos orgânicos; (c) estética ligada ao estado de conservação e limpeza dos produtos orgânicos; e (d) qualidade percebida, que se refere à marca e reputação da empresa vinculadas à sua marca própria Taeq.

O Grupo Pão de Açúcar gerencia sua cadeia de suprimentos buscando a integração de todas as atividades associadas com a transformação e o fluxo de bens e serviços, desde as empresas fornecedoras até o usuário final incluindo o fluxo de informação necessário para o sucesso dessas operações.

Identifica-se uma seqüência de decisões do Grupo Pão de Açúcar ao longo do tempo que permite que a sua linha de produtos Taeq Orgânico, atinja uma vantagem competitiva desejada, contemplando, particularmente a atividade de suprimentos no que tange ao grau de integração vertical e, especialmente a relação com fornecedores, que no contexto da cadeia de suprimentos da marca própria Taeq para sua linha de produtos Taeq Orgânico adquirem relevância estratégica para a empresa.

Para esse fim se vale de uma estrutura de governança da cadeia de suprimentos de orgânicos adequada às características da transação em uma forma híbrida que envolve uma dependência bilateral forte o suficiente para demandar a coordenação do Grupo Pão de Açúcar, mas não a ponto de induzir a integração total.

A estrutura da cadeia de suprimentos da marca própria Taeq para sua linha de produtos Taeq Orgânico (**Figura 14**) contempla os fornecedores das empresas fornecedoras, bem como os consumidores dos seus clientes. É composta por um grupo de empresas que envolvem o varejo e seus clientes, os intermediários atacadistas (empresas de beneficiamento e distribuição) e os produtores, sendo que estes podem se articular localmente para a coordenação de grupos de produtores, aqui denominados de produtores-coordenadores, bem como mecanismos de coordenação por meio de diversas empresas unitárias que contribuem para o desempenho do fornecimento, compreendendo o fornecimento de serviços e apoio indireto aos processos. Está estruturada a partir do consumidor e sob a coordenação do varejo (gerência de comercialização de produtos orgânicos e gerente de loja [supermercado]), que estabelece ocasionalmente relações diretas com os produtores (produtor e produtores-coordenadores) ou indiretas por meio dos intermediários atacadistas (empresas de beneficiamento e distribuição).

Neste contexto a transação em questão é extremamente freqüente considerando a perecibilidade do produto, o que acaba por gerar mais incertezas associadas ao futuro decorrente da incapacidade de previsão, poucos fornecedores e orgânicos, e a possibilidade de que alguns agentes da cadeia adotem um comportamento oportunista buscando obter vantagens sobre os outros.

Assim, o Grupo Pão de Açúcar, por meio de sua gerência de comercialização de produtos orgânicos, busca integrar e gerir a cadeia de suprimentos da marca própria Taeq para sua linha de produtos Taeq Orgânico exercendo o papel central e o poder na cadeia a partir da dependência comercial dos vários membros da cadeia, caracterizando-se como dirigida pelos compradores (*buyer-driven*).

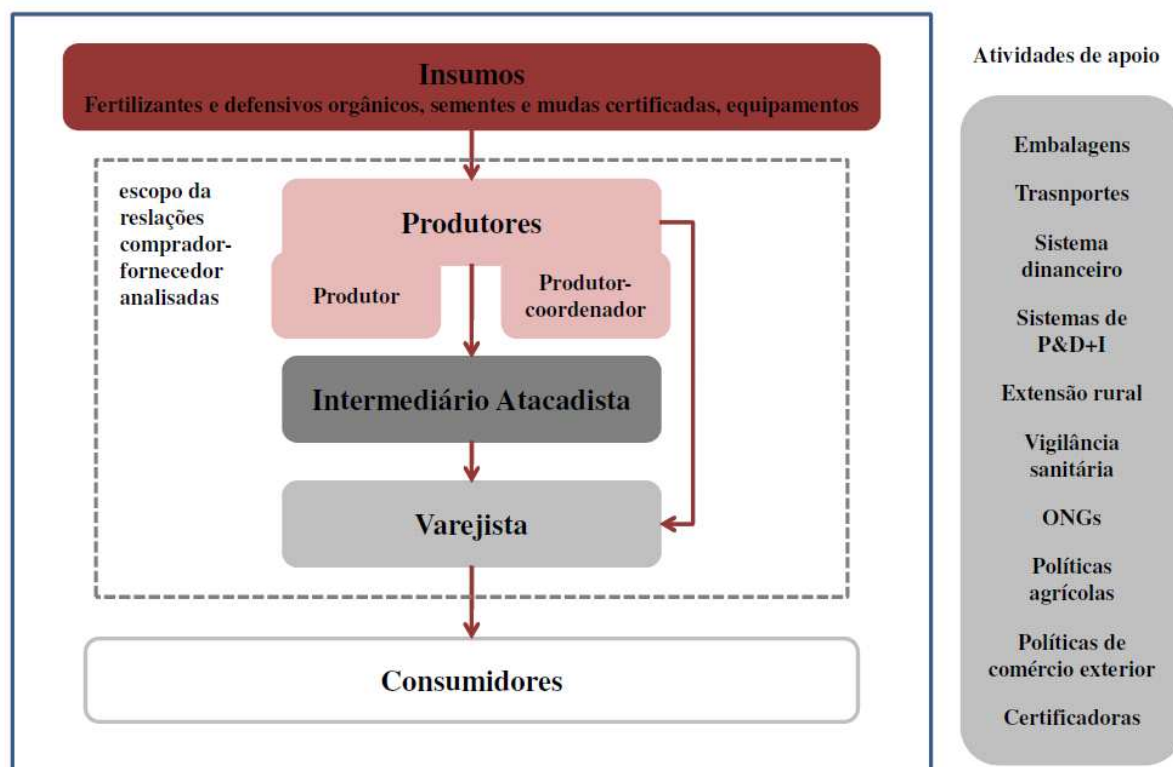


Figura 14. Estrutura da cadeia de suprimentos da marca própria Taeq para sua linha de produtos Taeq Orgânico  
Fonte: Elaborado pelo autor

A medição do desempenho da cadeia de suprimentos quanto ao desempenho do fornecedor é conduzida em termos de confiabilidade, competência, e cooperação, representando os critérios que afetam a qualidade do produto final, sendo eles: a qualidade, flexibilidade, entrega e custo. O desempenho do comprador é pautado em medidas de desempenho financeiro, pois são mais propensas a refletir a avaliação de uma empresa por fatores fora das fronteiras da empresa e por medidas de desempenho operacional, pois fornecem uma indicação relativamente direta dos efeitos das relações na cadeia de suprimentos e de sua eficiência, sendo eles: volume de compra, frequência de compra, prazo de pagamento e política de descontos.

Em especial, a coordenação exercida pelo Grupo Pão de Açúcar na cadeia de suprimentos da marca própria Taeq para sua linha de produtos Taeq Orgânico estabelece uma integração entre todos os segmentos da cadeia, permitindo-lhes assegurar os padrões de qualidade desejados.

A estrutura enxuta do Grupo Pão de Açúcar que atua com orgânicos demonstra que há uma transferência de funções de coordenação da cadeia que não são realizadas pelo Grupo ou não são de seu interesse. Dessa forma mantém uma base de fornecedores reduzida que

desempenham o papel de intermediários atacadistas, caracterizando uma dependência em relação aos prestadores de serviços.

No outro extremo da cadeia, por meio do Núcleo de Orgânicos do Grupo Pão de Açúcar ocorre o processo de seleção de fornecedores potenciais para a marca Taeq em sua linha de Taeq Orgânicos.

Em função da demanda existente não há processo de priorização e todos os fornecedores que buscam o fornecimento, desde que atendam os requisitos de fornecimento estabelecido pelo Grupo podem se inserir na cadeia de suprimentos, por meio de sua inserção junto a um intermediário atacadista.

O atendimento aos requisitos do Grupo Pão de Açúcar em todos os seus aspectos é assegurado por uma adequada sistemática de compras ou aquisição de produtos, materiais e serviços na organização. Essa sistemática de compras ou aquisição considera a completa especificação dos produtos, serviços e materiais a serem adquiridos, além de uma comunicação clara e precisa para os fornecedores das suas necessidades; e o acompanhamento de todo o processo de compra ou aquisição, de forma a assegurar o completo atendimento dessas necessidades.

A avaliação de desempenho é feita em relação aos requisitos mínimos previamente utilizados na seleção e qualificação dos fornecedores e requisitos particulares ao fornecimento e a cada fornecedor, sendo o primeiro passo para o estabelecimento da relação no âmbito de orgânicos a garantia da qualidade orgânica obtida pelo processo de certificação. Outros requisitos que englobam a relação do potencial fornecedor com o negócio da organização, sua saúde financeira, sua conceituação no mercado e outros fatores que vão assegurar, futuramente, o adequado atendimento ao Grupo por parte de seus fornecedores são considerados.

Os produtores de FLVs orgânicos são em sua maioria agricultores familiares e, de acordo com as entrevistas realizadas podem se constituir em produtores coordenadores e produtores em função de seu papel na cadeia de suprimentos. Ambos declararam que iniciaram seu trabalho no segmento de orgânicos em função de suas preocupações com a saúde. Não trabalham com exclusividade na cadeia de suprimentos, estabelecendo relações com outros clientes ou mesmo se utilizando da distribuição direta em feiras.

## 6.1 INTERAÇÃO-RELAÇÕES

De acordo com o modelo teórico proposto neste estudo onde as interações entre empresas ao longo do tempo criam os relacionamentos, a seguir são apresentados os elementos que descrevem as relações comprador-fornecedor em duas perspectivas: episódios de interação e relacionamentos. Juntas, estas perspectivas definem o ambiente operacional no qual compradores e fornecedores interagem, bem como as dimensões dos relacionamentos criados neste contexto.

Uma síntese dos resultados obtidos é apresentada no Anexo B deste trabalho, articulando suas definições e referencial teórico de forma a caracterizar o ambiente operacional e as dimensões de relacionamento no âmbito das relações varejo-intermediário atacadista e intermediário atacadista-produtor.

Adicionalmente, são apresentadas outras dimensões como a confiança, a adaptação, a satisfação e o poder que foram identificadas a partir da realização da pesquisa.

### 6.1.1 Ambiente Operacional

São apresentadas a seguir as evidências empíricas coletadas através das entrevistas e de dados secundários do grupo varejista, dos intermediários atacadistas e dos produtores envolvidos na cadeia de suprimentos da marca própria Taeq para sua linha de produtos Taeq Orgânico sobre as quatro características que podem definir o funcionamento do ambiente em que fornecedores e compradores interagem e que condicionarão os relacionamentos criados.

Essas características são pautadas na estratégia competitiva e objetivos organizacionais na definição da política de operações assegurando o alinhamento na busca de obtenção de vantagem competitiva e contemplam: (a) redução na base de fornecedores; (b) relacionamento de longo prazo; (c) envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de produto; e (d) qualidade como critério prioritário para seleção e avaliação de fornecedores.

#### **Redução da base de fornecedores**

Percebida por meio da redução do número de fornecedores primários, alocando a maioria das compras sobre alguns poucos intermediários atacadistas, provendo múltiplos



benefícios, especialmente a de coordenar o fornecimento. Ou seja, a função de coordenação é transferida aos intermediários atacadistas, que são responsáveis pela gestão dos pequenos produtores. Não foram identificadas, neste contexto, cláusulas contratuais e políticas do Grupo Pão de Açúcar para a retenção de fornecedores.

Não há a perspectiva de redução da base de fornecedores na relação entre os intermediários atacadistas e produtores. Em função da demanda, se observa a busca pelo desenvolvimento de novos fornecedores oriundos, especialmente de produtores não-orgânicos.

### **Relacionamento de longo prazo**

Os contratos são formais, onde se estabelecem cláusulas gerais de relacionamento e são estabelecidos descontos adicionais, com as mais variadas nomenclaturas. Um aspecto importante na relação destacado em contrato é a bonificação, que é entendida como uma concessão feita pelo vendedor ao comprador, ao diminuir o preço do produto ou serviço ou entregando quantidades maiores do que as estipuladas contratualmente.

Não há, entretanto, garantias de preço mínimo aos fornecedores da cadeia de suprimentos da marca própria Taeq para sua linha de produtos Taeq Orgânico, no que se refere à relação entre o varejo e os intermediários atacadistas, bem como variações nas formas de relacionamento em função das peculiaridades dos diferentes tipos de fornecedores, tais como porte, localização, tipo de produtos, etc.

Os intermediários atacadistas, porém, flexibilizam as práticas ou políticas entre os produtores no âmbito de sua relação e asseguram que os preços são estabelecidos em termos de preço mínimo e de sustentabilidade. Trabalham com um contrato que está focado na formalização de entregas, quantidades e na garantia da qualidade orgânica. Este contrato pode ser rescindido por ambas às partes em qualquer momento. Há neste contrato uma cláusula que estabelece a possibilidade de que a cada três meses pode ser feito uma avaliação do produto quanto às suas características orgânicas.

Há, ainda, um “termo de parceria” que está relacionado há três fatores: qualidade, confiabilidade como orgânico e quantidade de entrega.

### **Envolvimento de fornecedores no desenvolvimento de produtos**

No processo de desenvolvimento de produtos do Grupo Pão de Açúcar há um nível de integração informal, onde o fornecedor é consultado informalmente durante a definição das especificações do produto.

Não há domínio por parte do Grupo Pão de Açúcar sobre o processo de agricultura orgânica, nesse sentido o produtor de orgânicos assume o desenvolvimento a partir das especificações do comprador que se pautam, basicamente, na certificação orgânica.

### **A qualidade como critério prioritário na seleção e avaliação de fornecedores**

A seleção e avaliação de fornecedores e, sua posterior qualificação, não é associada somente com o preço do produto oferecido. São considerados outros fatores que afetam o custo total da cadeia de suprimentos da marca própria Taeq para sua linha de produtos Taeq Orgânico que envolvem prioritariamente os relacionados ao *lead-time* de entrega, aos lotes de orgânicos, a flexibilidade em alterar ordens e a entrega em condições adequadas.

#### **6.1.2 Dimensões**

São apresentadas a seguir as evidências empíricas coletadas através das entrevistas e de dados secundários do grupo varejista, dos intermediários atacadistas e dos produtores envolvidos na cadeia de suprimentos da marca própria Taeq para sua linha de produtos Taeq Orgânico sobre as características que podem definir as dimensões da relação comprador-fornecedor criadas no contexto do ambiente operacional: (a) comunicação; (b) equipes multifuncionais; (c) compromisso; (d) cooperação, e (e) operações conjuntas.

#### **Comunicação**

A comunicação é caracterizada como uma efetiva comunicação inter-organizacional, pois possui características de frequência, transparência e envolvem contatos pessoais entre compradores e fornecedores, especialmente em função da existência de uma gerência específica no Grupo Pão de Açúcar para os orgânicos contemplando uma comunicação de mão-dupla e interação entre fornecedores, ainda que esta não ocorra de forma sistematizada e seja considerada informal.

Entretanto, mesmo com o contato com o departamento de orgânicos, o poder na realidade é dos encarregados de compra e os gerentes de loja que definem suas necessidades de compra junto aos fornecedores estabelecidos.

Não há compartilhamento de informações especialmente sobre previsões de vendas e relacionadas ao mercado e clientes. São realizadas visitas periódicas nas empresas com o intuito de monitorar a qualidade, especialmente nos intermediários atacadistas.

Nas relações entre os intermediários atacadistas e os produtores a comunicação ocorre além da interface de compra-venda, sendo que muitos problemas são resolvidos a partir do diálogo entre as partes

### **Equipes multifuncionais**

Não foram identificadas evidências da utilização de equipes multifuncionais no desenvolvimento e aprimoramento de produtos ou processos, especialmente aos ligados a melhoria da cadeia de suprimentos, tais como seleção de fornecedores e design de produto.

### **Compromisso**

Percebe-se o compromisso entre as partes, pois se identifica sua disposição de exercer esforço em nome do relacionamento. Porém, em uma dimensão temporal de compromisso associado com a duração ou a idade do relacionamento, se identificam algumas iniciativas relacionadas à busca de alternativas de distribuição que eliminem elos na cadeia de suprimentos de orgânicos.

Caracteriza-se, ainda o compromisso por meio do envolvimento de intermediários atacadistas por meio de sua integração com os produtores em projetos cruciais e no planejamento de processos, porém não diretamente com o varejo em iniciativas que contemplem partilhar riscos e recompensas, porém as relações de longo prazo têm sido valorizadas e ampliadas de forma a assegurar a continuidade no fornecimento.

Em termos de suporte aos fornecedores, o Grupo Pão de Açúcar oferece números para auxílio no planejamento ligados a dados históricos, porém não estão atrelados ao compromisso de compra.

O compromisso de compra é observado como prática do intermediário atacadista em relação aos produtores, contemplando, ainda, a definição prévia de preço.

### **Cooperação**

Há uma percepção sólida dos produtores quanto ao grau em que trabalham com os intermediários atacadistas para resolver problemas, estabelecer estratégias e atingir seus objetivos mútuos.

De acordo com a percepção de produtores e de intermediários atacadistas sobre o Grupo Pão de Açúcar não se identifica a existência de uma colaboração harmoniosa, porém não é possível afirmar que a cooperação inexistente nestas relações, sendo constatada por meio

de iniciativas pró-ativas ligadas ao desenvolvimento de fornecedores, suporte técnico em alguns casos e disponibilidade de canais de comunicação.

Há exemplos de auxílios financeiros com práticas como a disponibilização de capital para os produtores pelos intermediários atacadistas, que ao ser utilizado para a melhoria de infra-estrutura de um deles e restituído, continua disponível entre os produtores para melhoria de outro. Há, ainda, o financiamento de 50% do custo da certificação, sem correção

### **Operações conjuntas**

O Grupo Pão de Açúcar busca a sincronização da cadeia de suprimentos, por meio de técnicas de gerenciamento de operação (controle da logística e dos processos de produção entre as empresas), porém não se observa o compartilhamento de informações comerciais e estratégicas.

No âmbito dos produtores e intermediários-atacadistas se identifica a percepção mútua de que coordenam seus sistemas, procedimentos e rotinas com o objetivo de facilitar suas operações, por meio de troca de informações e intercâmbio de recursos.

### **6.1.3 Dimensões adicionais**

Foi, ainda, possível perceber durante a investigação a manifestação de outras dimensões como a confiança, a adaptação, a satisfação e o poder.

A **confiança** foi identificada ao se perceber a crença de que o intermediário atacadista vai agir no melhor interesse do produtor, tendo em vista os recursos que são colocados a disposição destes, seja de informações, financeiros ou técnicos, bem como os intermediários atacadistas crêem que os produtores vão realizar ações que resultem em ações positivas para si, bem como não ter ações inesperadas que resultem em resultados negativos para a empresa. Por outro lado isso não ocorre nas relações que envolvem diretamente o produtor e o varejo ou os intermediários atacadistas e o varejo ao se observar um receio por partes dos produtores no estabelecimento de relações com o varejo ou na insegurança demonstrada pelos intermediários atacadistas em relação a alguns aspectos.

Identificam-se certos conflitos, decorrentes da ausência de confiança entre os intermediários atacadistas e o Grupo Pão de Açúcar no que se refere às possibilidades de crescimento serem limitadas aos intermediários e no distanciamento dos lojistas e

fornecedores e da perspectiva criada por meio da promoção de orgânicos em jornais e outras mídias promovidas pelo Pão de Açúcar sem garantia de fornecimento.

Os controles estabelecidos geram dúvidas quanto ao acesso às informações, gerando conhecimento quanto ao que é fornecido para um ou para outro varejista ou mesmo quem são os produtores envolvidos, podendo gerar um contato direto do varejo, esta uma das grandes preocupações dos intermediários atacadistas.

Também, é percebido pelos intermediários atacadistas que as auditorias são flexíveis em seus resultados de acordo com a conveniência de fornecimento.

Há ainda, preocupação na forma com que os orgânicos são percebidos nas lojas pelos repositores que na percepção dos fornecedores eleva a quebra, pois não conhecem o produto orgânico que, eventualmente, tem algumas falhas, porém é mais saudável e saboroso que o não-orgânico que se apresenta livre de falhas.

Foi possível perceber a **adaptação**, pois os intermediários atacadistas e produtores são flexíveis, se valendo de diversas formas de apoio e integração com vista a se adaptar às necessidades específicas do varejo. Não se observou, de outra forma, a alteração de processos no varejo com vistas a acomodar a outra parte. Porém, no processo de compra, em alguns casos específicos, ocorre a troca de itens mediante algum tipo de desconto ou bonificação.

Quanto à **satisfação**, percebeu-se um sentimento positivo que resulta de uma avaliação de todos os aspectos de uma relação de troca, porém, há elementos de insatisfação que por outro lado apresentam as relações na cadeia como caras, injustas ou frustrantes.

O **poder** do varejo é expressivo, particularmente pelo seu poder compra e amplitude da distribuição e contato direto com o consumidor. Porém, foi possível, também, perceber a dependência no varejo em função da não disponibilidade de produtos para o atendimento pleno da demanda existente e da ausência de alternativas, bem como dos serviços articulados pelos intermediários atacadistas.

## 6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que os relacionamentos entre comprador e fornecedores na cadeia de suprimentos de produtos orgânicos a partir de uma grande rede varejista se caracterizam por uma assimetria refletida na capacidade do varejo em exercer poder, influência ou controle sobre a cadeia de suprimentos em função de seu poder de compra e proximidade com o consumidor final; e pela busca da eficiência, em função da necessidade do varejo melhorar a relação custo/benefício de seus processos.

Há a preocupação do varejo em aliar consciência social e ambiental a uma melhor qualidade de vida para o consumidor a partir do investimento em marcas próprias e na divulgação dos benefícios desses alimentos. Estas iniciativas do varejo dão visibilidade aos produtores de orgânicos e serve como estímulo a inclusão de pequenos produtores em cadeias produtivas mais elaboradas além de promover a melhoria da sua saúde ao adotarem a produção orgânica, sem o uso de agrotóxicos.

É possível identificar, especialmente na relação entre o varejo e os intermediários atacadistas, objetivos antagônicos, pois o comprador (varejo) está interessado basicamente em volume de vendas e o fornecedor (intermediários atacadistas) em sua participação de mercado. A estratégia de marca própria tem levado, ainda, os fornecedores a sentir que vão perder a identidade de marca e a preferência dos consumidores.

Também, não se percebe a parceria de informação entre o varejo e os intermediários atacadistas, seja referente ao giro do estoque, à preferência do consumidor ou à demanda do mercado, o que geram em diversas situações insegurança e uma relativa desconfiança entre as partes.

Observa-se que práticas destacadas pelo varejo, como o Prêmio Pão de Açúcar na Valorização do Fornecedor de Orgânicos ou mesmo o desenvolvimento de pequenos agricultores para a linha de produtos orgânicos não são extensivas a todos os elos da cadeia de suprimentos da marca própria Tael para sua linha de produtos Tael Orgânico limitando-se aos intermediários atacadistas e a alguns produtores.

Elementos de reciprocidade são percebidos na relação entre os intermediários atacadistas, produtores-coordenadores e produtores, pois os relacionamentos se baseiam no benefício mútuo para o alcance de objetivos comuns, estabelecendo uma relação positiva que implica em cooperação, colaboração e coordenação entre as partes.

Porém, as práticas de relacionamento entre o comprador e seus fornecedores estão em fase de evolução, devido às grandes alterações nos ambientes e à crescente necessidade de responder cada vez mais rápido às necessidades dos clientes, o que implica em uma dinâmica que permite a identificação de estruturas diversas e singulares a partir dos intermediários atacadistas.

Os intermediários atacadistas e produtores são flexíveis, se valendo de diversas formas de apoio e integração com vista a se adaptar às necessidades específicas do varejo, representadas pelas figuras do produtor-coordenador e representante do intermediário atacadista.

Os produtores coordenadores desempenham papel de interveniente dos intermediários atacadistas junto aos produtores locais, realiza a integração da produção local e algumas formas de beneficiamento como triagem, higienização e embalagem.

A agente denominada de representante do intermediário atacadista trabalha por meio de contrato e sua principal responsabilidade está voltada ao abastecimento de informações sobre o “status” dos produtores por meio de relatórios sobre a produção e de registros fotográficos das plantações e dos produtos.

É possível identificar no estudo realizado que os episódios de interação apresentados (redução na base de fornecedores, relacionamento de longo prazo, envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de produto e qualidade como critério prioritário para seleção e avaliação de fornecedores), criam relacionamentos que podem ser definidos nas dimensões da relação comprador-fornecedor (comunicação, equipes multifuncionais, compromisso, cooperação e operações conjuntas), além de outras dimensões, como a confiança, a adaptação, a satisfação e o poder, percebidas durante a investigação.

A cadeia de suprimentos da marca própria Taeq para sua linha de produtos Taeq Orgânico pode ser caracterizada pela assimetria de poder, particularmente pelo seu poder compra e amplitude da distribuição e contato direto com o consumidor.

Entretanto, se identifica a dependência no varejo em relação aos seus fornecedores em função da indisponibilidade de produtos em quantidade para o atendimento pleno da demanda existente e da ausência de alternativas de fornecimento, bem como dos serviços articulados pelos intermediários atacadistas.

Nesse sentido, os intermediários atacadistas desempenham papel importante ao se apresentar como uma alternativa para compensar a pequena escala de produção individual e melhorar o poder de barganha frente às redes varejistas.

Atuam como coordenadores da cadeia de suprimentos de orgânicos para o varejo, desenvolvendo processos operacionais de embalagem e processamento de produtos recebidos de vários produtores, e as distribuem aos diversos pontos de venda.

Além do papel de intermediação entre produtores rurais e varejo, os intermediários atacadistas planejam a produção dos produtores e, especialmente asseguram estabilidade no processo de comercialização de orgânicos aos produtores, o principal motivo da opção por esse canal em detrimento da distribuição direta ou por meio de feiras.

Porém, identifica-se a ausência de plena confiança entre os intermediários atacadistas e o varejo ao se caracterizarem alguns elementos de insatisfação que envolvem as limitadas possibilidades de crescimento, o distanciamento dos lojistas e fornecedores e a perspectiva criada por meio da promoção de orgânicos em jornais e outras mídias promovidas pelo varejo sem garantia de fornecimento, caracterizando as relações na cadeia como caras, injustas ou frustrantes.

Dessa forma, por maior que seja o poder exercido por uma das partes, a dependência é mútua. Dependência que conduz à necessidade da cooperação e da coordenação entre as operações das empresas, a fim de se alcançar objetivos internos, e os objetivos mútuos. Assim, as interações e relacionamentos entre compradores e fornecedores podem melhorar o desempenho das empresas que integram cadeia de suprimentos da marca própria Taeq para sua linha de produtos Taeq Orgânico e gerar benefícios para a própria eficiência da cadeia.

Ao se buscar a transformação das interações por meio de seu aprimoramento, há a perspectiva de se criar relações duradouras e vantajosas para comprador-fornecedor, caracterizando oportunidades de formação de parcerias, especialmente com aqueles considerados estratégicos pelo varejo, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.

### 6.3 LIMITAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A principal limitação desta pesquisa está na quantidade de elementos do *framework*, especialmente quanto às dimensões das relações comprador-fornecedor pesquisadas, gerando a possibilidade de se incorporarem outras dimensões a análise, sejam as emergentes deste estudo de caso ou oriundas da diversidade de modelos e dimensões que se encontra na literatura quanto às relações comprador-fornecedor.



Como contribuição acadêmica, este trabalho traz a aplicação de um *framework* que pode ser aplicado também em outras cadeias ou fornecer uma base para futuras pesquisas quantitativas sobre as relações comprador-fornecedor. Como contribuições gerenciais, os resultados obtidos neste estudo podem ser utilizados pelos agentes da cadeia de suprimentos de orgânicos como forma de aprimorar suas relações ou mesmo subsidiar a avaliação de relações entre comprador e fornecedores.

Diante dos resultados apresentados, em termos gerenciais, o varejo em relação aos intermediários-atacadistas e estes em relação aos produtores possam contemplar na gestão da cadeia de suprimentos da marca própria Taeq para sua linha de produtos Taeq Orgânico práticas que envolvam de maneira sistemática o desenvolvimento de atividades em conjunto, potencializando competências complementares de cada uma buscando benefícios para as partes envolvidas, tais como: (a) a identificação, análise e utilização das necessidades e expectativas dos fornecedores para a definição e a melhoria das políticas e dos programas relativos aos fornecedores; (b) a qualificação e seleção dos fornecedores com base em critérios específicos, incluindo os voltados para estabelecimento de parcerias; (c) o monitoramento dos recebimentos, pronta comunicação e tratamento de eventuais não-conformidades e de avaliação de fornecedores; (d) a apresentação dos principais requisitos de fornecimento a serem atendidos pelos fornecedores e os respectivos indicadores de desempenho; e (e) o estímulo a melhoria e a inovação nos processos de suprimento e nos produtos fornecidos.

Dentre as oportunidades para novas pesquisas oriundas deste estudo, as mais significantes envolvem: (1) a identificação das assimetrias e do grau em que se apresentam na cadeia de suprimentos de produtos orgânicos nos relacionamentos entre o varejo, os intermediários atacadistas e os produtores; (2) a avaliação do papel dos intermediários atacadistas na supervisão da produção e coordenação da comercialização do produto; (3) a avaliação da efetividade das ações na cadeia de suprimentos orgânicos na geração de benefícios à sociedade e no reforço da estratégia do varejo; (4) a correlação entre as dimensões das relações comprador-fornecedor; (5) a avaliação do desdobramento das políticas do varejo a todos os elos da cadeia; e (6) a identificação e compreensão de outras características dos relacionamentos comprador e fornecedores da cadeia de suprimentos de produtos orgânicos.

## REFERÊNCIAS

ADDARIO, Ana Carolina. Varejo Sustentável. Disponível em <<http://www.ideiasocioambiental.com.br/pagina.php?s=40&t=3&id=561>> Acesso em: 31 mai. 2010.

AERTSENS, Joris; MONDELAERS, Koen; HUYLENBROECK, Guido Van. Differences in retail strategies on the emerging organic market. **British Food Journal**, v. 111, n. 2, p. 138-157, 2009.

AERTSENS, Joris; VERBEKE, Wim; MONDELAERS, Koen; HUYLENBROECK, Guido Van. Personal determinants of organic food consumption: a review. **British Food Journal**, v. 111, n. 10, p. 1140-1167, 2009.

AHIRE, S.L., GOLHAR, D.Y., WALLER, M.A., 1996. Development and validation of TQM implementation constructs. **Decision Sciences** 27 (1), pp. 25–56.

AKERLOFF, G. A. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism, **The Quarterly Journal of Economics**, 84 (3), 488-500, 1970.

ANDERSON, E., WEITZ B., 1992. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research** 29 (1), pp. 18–34.

ANDERSON, J.C., NARUS, J. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing** 54, 42–58, 1990.

ANSARI, A., MODARRESS, B. **Just in Time Purchasing**. The Free Press, New York, 1990.

APPROACH. CLIENTES: Grupo Pão de Açúcar realiza 4º feirinha de orgânicos. 2010. Disponível em: <[http://www.approach.com.br/pt/clientes/releases/764/Grupo\\_Pao\\_de\\_Acucar\\_realiza\\_4%C2%BA\\_feirinha\\_de\\_organicos.html](http://www.approach.com.br/pt/clientes/releases/764/Grupo_Pao_de_Acucar_realiza_4%C2%BA_feirinha_de_organicos.html)>. Acesso em: 26 mai. 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS. **13º Estudo de Marcas Próprias Nielsen**. Disponível em <[http://www.abmapro.org.br/page/marcapropria\\_dadosdemercado.asp](http://www.abmapro.org.br/page/marcapropria_dadosdemercado.asp)> Acesso em: 31 mai. 2010.

BALLOU, Ronald H.; GILBERT, Stephen M.; MUKHERJEE, Ashok. New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities. **Industrial Marketing Management**. 29, p.7-18, 2000.

BARDINI, L. **Análise de Conteúdo**. 3ª edição. Lisboa : Edições 70, 2004

BARDINI, L. **Análise de Conteúdo**. 3ª edição. Lisboa : Edições 70, 2004. BOYD, H.W. et. al. Marketing research

BARRAT\_BROWN, M. **Fair Trade: Reform and Realities in the International Trading System**. Zed Books, 1993.

BATT, P. J. Building trust between growers and market agents. **Supply chain management: An International Journal**, Bradford, v. 8, n. 1, p. 65-78, 2003.

BAXTER, L.F., FERGUSON, N., MACBETH, D.K., NEIL, G.C. Getting the message across: Supplier quality improvement programmes: some issues in practice. **International Journal of Operations and Production Management** 9 (5), 69–76, 1989.

BECHTEL, Christian; JAYARAM, Jayanth. Supply chain management: a strategic perspective. **The International Journal of Logistics Management**, Vol. 8, Num. 1, Pág: 15-34, 1997.

BERMAN, B. **Marketing Channels**. John Willey & Sons, 1996.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BESSANT, J. **Managing Advanced Manufacturing Technology—The Challenge of the Fifth Wave**. Basil Blackwell, Oxford, 1990.

BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J. **Logística Empresarial – O processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOZARTH, C., HANDFIELD, R., DAS, A. Stages of global sourcing strategy evolution: an exploratory study. **Journal of Operations Management** 16 (2/3), 241–255, 1998.

BRASIL. Antônio Márcio Buainain e Mário Otávio Batalha. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Política Agrária. **Cadeia produtiva de produtos orgânicos** .v. 5. Brasília: IICA/MAPA, 2007. 110 p.

BRASIL. Decreto nº 6.323, de 27 de dezembro de 2007. Regulamenta a Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a agricultura orgânica, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 27 dez. 2007b. Disponível em: <<http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis-consulta/consultarLegislacao.do>> Acesso em: 26 mai. 2010.

BRASIL. Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 dez. 2003. Seção 1, p. 8. Disponível em: <<http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis-consulta/consultarLegislacao.do>>. Acesso em: 06 nov. 2008.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Coordenação de Agroecologia. **Mecanismos de controle para a garantia da qualidade orgânica**. Brasília: MAPA/ACS, 2008. 56 p.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Comércio e Indústria. **Estatísticas de Comércio Exterior**: exportação de produtos orgânicos. 2009b. Disponível em: <[www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br)>. Acesso em: 26 mai. 2010.

BRASIL. Portaria MAPA nº 104, de 16 de fevereiro de 2009. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 fev. 2009c. Seção 1, p. 7. Disponível em: <[www.in.gov.br/imprensa/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=7&data=18/02/2009](http://www.in.gov.br/imprensa/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=7&data=18/02/2009)>. Acesso em: 26 mai. 2010.

BURT, D.N. Managing suppliers up to speed. **Harvard Business Review** 67 (4), 127–135, 1989.

BURT, D.N., SOUKUP, W.R. Purchasing's role in new product development. **Harvard Business Review** 63, 90–97, 1985.

CARR, A.S., PEARSON, J.N. Strategically managed buyer-seller relationships and performance outcomes. **Journal of Operations Management** 17 (5), 497–519, 1999.

CARR, A.S., SMELTZER, L.R. An empirically based operational definition of strategic purchasing. **European Journal of Purchasing and Supply Management** 3 (4), 199–207, 1997.

CEBI, Ferhan e BAYRAKTAR, Demet. An integrated approach for supplier selection. **Logistics Information Management**. Vol. 16, Num. 6, 2003.

CHEN, I. J., A. PAULRAJ; LADO, A.A. Strategic Purchasing, Supply Management, and Strategic Performance, **Journal of Operations Management** 22, 505-523, 2004.

CHEN, I.; PAULRAJ, A. Towards a Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurement, **Journal of Operations Management**, Vol. 22, no. 2. Pág. 119-150, 2004.

CHOI, T.Y., HARTLEY, J.L. An exploration of supplier selection practices across the supply chain. *Journal of Operations Management* 14, 333–343, 1996.

CHOPRA, Sunil e MEINDL, Peter. **Supply Chain Management: Strategy, planning and operations**. Second Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2004.

CLARK, K.B., FUJIMOTO, T. Product Development Performance. **Harvard University Press**, Boston, MA, 1991.

COOPER, M.; ELLRAM, L., 1993. Characteristics of Supply Chain Management and the Implication for Purchasing and Logistics Strategy. **The International Journal of Logistics Management**, v. 4, n. 2, 2nd.

COOPER, M.C., GARDNER, J.T. Building good business relationships—more than just partnering or strategic alliances. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 23 (6), 14–26, 1993.

COOPER, Martha C.; LAMBERT, Douglas M.; PAGH, Janus D. Supply Chain Management: More than a new name for Logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v.8, n. 1, p. 1-14, 1997.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de Marketing e Distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002

DAROLT, Moacir R. **Agricultura Orgânica: inventando o futuro**. Londrina: IAPAR, 2002.

DE TONI, A., NASSIMBENI, G.. Buyer–supplier operational practices, sourcing policies and plant performance: result of an empirical research. **International Journal of Production Research** 37 (3), 597–619, 1999.

DEETER-SCHMELZ, D.R., RAMSEY, R. A conceptualization of the functions and roles of formalized selling and buying teams. **Journal of Personal Selling and Sales Management** 15, 47–60, 1995.

DEMPSEY, W. Vendor selection and the buying process. **Industrial Marketing Management** 7, 257–267, 1978.

DICKSON, G.W. An analysis of supplier selection systems and decisions. **Journal of Purchasing** 2, 5–17, 1966.

DWYER, F.R., SCHURR, P.H., OH, S. Developing buyer–supplier relationships. **Journal of Marketing** 51 (2), 11–27, 1987.

ELLRAM, L.M., HENDRICK, T.E. Partnering characteristics: a dyadic perspective. **Journal of Business Logistics** 16 (1), 41–64, 1995.

ELLRAM, L.M.; ZSIDISIN, G. A. Activities related to purchasing and supply management involvement in supplier alliances. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, vol. 31, nº 9, 2001.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4ª edição. São Paulo : Saraiva, 2003.

FNQ. **Critérios de Excelência 2010**. Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, 2009.

FONSECA, M.F.; CAMPOS, F.F. **O mercado de alimentos certificados no Estado do rio de Janeiro: o caso dos FLV (frutas, legumes e verduras) in natura**. Disponível em: <[www.flv.planetaorganico.com.br](http://www.flv.planetaorganico.com.br)> Acesso em 26.06.2010.

FUKUKAWA, K. and J. MOON. A Japanese Model of Corporate Social Responsibility, **The Journal of Corporate Citizenship** 16, 45–49, 2004.

GEREFFI, Gary. The Governance of Global Value Chains. **Review of International Political Economy**, Vol. 12, Num. 1, Pág: 78-104, 2005.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. 2009a. **Relações com Investidores**. Disponível em: <<http://www.gpari.com.br/port/home/index.asp>>. Acesso em: 26 mai. 2010.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. **Relatório Anual 2008: Demonstrações Financeiras**. 2009b. Disponível em: < [http://www.gpari.com.br/RAO/2008/port/download/GPA\\_DF2008.pdf](http://www.gpari.com.br/RAO/2008/port/download/GPA_DF2008.pdf)>. Acesso em: 26 mai. 2010.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. **Relatório de Sustentabilidade 2008**. 2009c. Disponível em: <[http://www.gpari.com.br/RAO/2008/port/download/GPA\\_RS2008.pdf](http://www.gpari.com.br/RAO/2008/port/download/GPA_RS2008.pdf)>. Acesso em: 26 mai. 2010.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. **TAEQ**. 2010a. Disponível em: <<http://www.grupopaodeacucar.com.br/marcas-exclusivas/taeq/taeq.htm>>. Acesso em: 26 mai. 2010.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. **Fornecedores**. 2010b. Disponível em: <<http://www.grupopaodeacucar.com.br/fornecedores/>>. Acesso em: 26 mai. 2010.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. **Caras do Brasil**. 2010c. Disponível em: <<http://www.grupopaodeacucar.com.br/carasdobrasil/>>. Acesso em: 26 mai. 2010.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. **Qualidade desde a origem**. 2010d. Disponível em: <<http://www.qualidadedesdeorigem.com.br/fase3/programa.htm>>. Acesso em: 26 mai. 2010.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. **Qualidade desde a origem: Foneça**. 2010e. Disponível em: <<http://www.qualidadedesdeorigem.com.br/fase3/forneca.htm>>. Acesso em: 26 mai. 2010.

GULLET, Josh; DO, Loc; CANUTO-CARRANCO, Maria; BRISTER, Mark; TURNER, Shundricka; CALDWELL, Cam. The Buyer–Supplier Relationship: An Integrative Model of Ethics and Trust. **Journal of Business Ethics** (2009) 90:329–341 Springer 2010

HAHN, C.K., PINTO, P.A., BRAG, D.J. Just-in-time purchasing and the partnership strategy. **European Journal of Purchasing and Supply Management** (Fall) 2–10, 1993.

HAHN, C.K., WATTS, C.A., KIM, K.Y. The supplier development program: a conceptual model. **International Journal of Purchasing and Materials Management** 26 (2), 2–7, 1990.

HAHN, C.K.; PINTO, P.A.; BRAG, D.J. Just-in-time purchasing and the partnership strategy. **European Journal of Purchasing and Supply Management** (Fall) 2–10, 1983.

HAHN, C.K.; KIM, K.H.; KIM, J.S. Costs of competition: implications for purchasing strategy. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 22 (4), 2–7, 1986.

HÅKANSSON, H., (ed.). **Internal Marketing and Purchasing of Industrial Goods –An Interaction Approach**. New York: Wiley, 1982.

HÅKANSSON, H.; ERIKSSON, A.K. Getting innovations out of supplier networks. *Journal of Business-to-Business Marketing* 1 (3), 3–34, 1993.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. The burden of relationship or who's next. In: NAUDÉ, P.; TURNBULL, P. W. **Network dynamics in international marketing**. Oxford: Pergamon, 1998, p. 26-41.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I., 1989, 'No Business is an Island', *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 187-200.

HANDFIELD, R. B. & NICHOLS, E. L. Jr. **Introduction to Supply Chain Management**. Prentice Hall Inc., 1999.

HANDFIELD, R.B. The role of materials management in developing time-based competition. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 29, 2–10, 1993.

HARDWICK, B.; FORD, D. Industrial Buyer Resources and Responsibilities and the Buyer-Seller Relationships. *Industrial Marketing and Purchasing* 1: 3-25, 1986.

HARRISON, R.; NEWHOLM, T; SHAW, D. **The Ethical Consumer**. London: Sage Publications, 2006.

HART, Stuart L. **O Capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo**. Porto Alegre : Bookman, 2006.

HART, Stuart L; MILSTEIN, M. Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive*, v. 17, n. 2, p. 56-69, 2003.

HAYES, Robert, PISANO, Gary, UPTON, David, WHEELWRIGHT, Steven. **Produção, Estratégia e Tecnologia: em busca da vantagem competitiva**. Bookman, 2008.



HELFERT, G., GEMUNDEN, H.G. **Relationship marketing team design: a powerful predictor for relationship effectiveness, ISBM Report # 6-1998**. Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania State University, University Park, PA, 1998.

HELFERT, G., VITH, K. Relational marketing teams: improving the utilization of customer relationship potentials through a high team design quality. **Industrial Marketing Management** 28, 553–564, 1999.

HELPER, S. How much has really changed between U.S. automakers and their suppliers. **Sloan Management Journal** 15 (6)., 15–28, 1991.

HENDERSON, Hazel. **Mercado Ético: A força do novo paradigma empresarial**. São Paulo: Cultrix, 2007.

HINES, P. **Creating World Class Suppliers: Unlocking Mutual Competitive Advantage**. Pitman Publishing, London, 1994.

HOCH, S.J.; BANERJI, S. When do private labels succeed. **Sloan Management Review**, v. 34, n. 4, p. 57-67, summer 1993.

IFOAM, 2010. Disponível em: <<http://orgprints.org/15434/01/huber-2009-regulationcertification.pdf>>. Acesso em: 26. mai. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo agropecuário**. 2006. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 26. mai. 2010.

JACKSON, Barbara Bund. **Winning and Keening Industrial Customer**. Lexington, KY: Lexington Books, 1985.

JONES, P.; COMFORT, D.; HILLIER, D. Marketing and corporate social responsibility within food stores. **British Food Journal**, v.109, n.8, p.582-593, 2007.

KEKRE, S., MURTHI, B.P.S., SRINIVASAN, K., 1995. Operating decisions, supplier availability and quality: an empirical study. **Journal of Operations Management** 12, 387–396.

KOTABE, M., MARTIN, X., DOMOTO, H. Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries. **Strategic Management Journal** 24, 293–316, 2003.

KRAMER, Mark R. PORTER, Michael E. Strategy&Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**. Dec, 2006.

KRAUSE, D.R. The antecedents of buying firms' efforts to improve suppliers. **Journal of Operations Management** 17 (2), 205–224, 1999.

KRAUSE, D.R., ELLRAM, L.M. Critical elements of supplier development. **European Journal of Purchasing and Supply Management** 3 (1), 21–31, 1997.

LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R. **Administração Estratégica da Logística**, Brasilgraphics Editora e Artes Gráficas, 1996.

LAMMING, R.C. **Beyond Partnership: Strategies for Innovation and Lean Supply**. Prentice Hall, Hemel, Hempstead, 1993.

LANDEROS, R., MONCZKA, R.M. Cooperative buyerseller relationships and a firm's competitive posture. **Journal of Purchasing and Materials Management**, 9–18, Fall, 1989.

LASCELLES, D.M., DALE, B.G. The buyer–supplier relationship in total quality management. **Journal of Purchasing and Materials Management** 25 (3), 10–19, 1989.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEWISON, Dale. **Retailing**. 5<sup>th</sup> ed. New York : MacMillan, 1994.

MALONI, M.J., BENTON, W.C. 2000. Power influences in the supply chain. **Journal of Business Logistics** 21 (1), pp. 49–74.

MANOOCHEHRI, G.H. Suppliers and the just-in-time concept. **Journal of Purchasing and Materials Management**, 16–21, Winter, 1984.

MENTZER, John T., et al Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**. Vol. 22, Num. 2, 2001.

MOELLER, S.; M. FASSNACHT; KLOSE, A. A Framework for Supplier Relationship Management (SRM), **Journal of Business-to-Business Marketing** 13(4), 69–94, 2006.

MÖLLER, Kristian K. e HALINEN, Aino. Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. **Industrial Marketing Management**, vol 28, pp 413-47, 1999.

MOON, M.A., ARMSTRONG, G.M. Selling teams: a conceptual framework and research agenda. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 14, 17–30, 1994.

MOORMAN, Christine; DESHPANDE, Rohit; ZALTMAN, Gerald. Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, pp. 81-101, 1993.

MORGAN, J. New survey finds big gap between rhetoric and reality. *Purchasing* 130 (22), 10–11, 2001.

MORGAN, J.P., ZIMMERMAN, S. Building world-class supplier relationships. **Purchasing** 109, 62–84, 1990.

MUKHERJI, A.; J. D. FRANCIS. Mutual Adaption in Buyer–Supplier Relationships, **Journal of Business Research** 61(2), 154–161, 2008.

NARUS, J.A., ANDERSON, J.C. Using teams to manage collaborative relationships in business markets. **Journal of Business-to-Business Marketing** 2, 17–47, 1995.

NASSAR, André Meloni. Certificação no agronegócio. Estudo temático apresentado no **IX Seminário Internacional PENSA de Agribusiness**. Águas de São Pedro, 1999.

NEVES, M.F. (coordenador). Agronegócios & Desenvolvimento Sustentável: Uma agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bioenergia. 1ª Ed. São Paulo, Atlas, 2009.

NEVES, M.F.; CASTRO, L.T. (organizadores). **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NEWMAN, R.G., RHEE, K.A. A case study of NUMMI and its suppliers. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 26 (4), 15–20, 1990.

OLIVEIRA, Roberto Nascimento A. **Marca Própria**. Ed. Brasport, 2005.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JR, José Mário; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Estratégia de Produção e de Operações – Conceitos, Melhores Práticas, Visão de Futuro**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAULRAJ, A.; LADO, A. A.; CHEN, I. J. Inter- Organizational Communication as a Relational Competency: Antecedents and Performance Outcomes in Collaborative Buyer–Supplier Relationships, **Journal of Operations Management** 26(1), 45–64, 2008.

PERONA, M.; SACCANIN. Integration Techniques in customer-supplier relationship: Na empirical research in the Italian industry of household appliances, **International Journal of Production Economics**, vol. 89, pp 189-205, 2002.

PILLING, B.K., ZHANG, L. Cooperative exchange: rewards and risks. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 28, 2–9, 1992.

PLANETA ORGÂNICO. **Quem certifica**. Disponível em: <[www.planetaorganico.com.br](http://www.planetaorganico.com.br)>. Acesso em: 26 mai. 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégica competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 17ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHINSKI, Carol e BENTON, W. C. Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. **Journal of Operations Management**. Vol. 22, Issue 1, February 2004, Pág: 39-62.

PRIMO, M.A.M., AMUNDSON, S.D. An exploratory study of the effects of supplier relationships on new product development outcomes. **Journal of Operations Management** 20, 33–52, 2002.

RAGATZ, G.L., HANDFIELD, R.B., PETERSON, K.J. Benefits associated with supplier integration into new product development under conditions of technology uncertainty. **Journal of Business Research** 55, 389–400, 2002.

RAGATZ, G.L., HANDFIELD, R.B., SCANNELL, T.V. Success factors for integrating suppliers into new product development. **Journal of Product Innovation Management** 14 (3), 190–202, 1997.

RAYNOLDS, L.T., MURRAY, D.; WILKINSON, J. **Fair Trade: the challenges of transforming globalization**. London: Routledge, 2007.

ROCHA, Alda do Amaral. Levantamento revela potencial para maior consumo de orgânicos. **Valor Econômico**, São Paulo, 25 jan. 2010. Agronegócios. Disponível em: <www.planejamento.gov.br>. Acesso em: 26 de maio de 2010.

ROSEMBLOOM, B. **Marketing channels**. The Dryden Press, 6th edition, 1999.

SCHOROEDER, Roger G. **Operations Management: Contemporary Concepts and Cases**. Third Edition. Boston, Massachusetts: Irwin-McGraw-Hill, 2007.

SHIN, Hojung; COLLIER, David A; WILSON, Darryl D. Supply management orientation and supplier/buyer performance. **Journal of Operation Management**, Vol. 18, Pág: 317-333, 2000.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, David; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de Suprimentos – Projetos e Gestão**. 1ª Edição. São Paulo: Bookman, 2003.

SKINNER, W. Manufacturing – The missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, 47 (3), 136-145, 1969.

SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. **Operations strategy**. 2 ed. New York: Prentice Hall, 2008.

SMITH, J.B., BARCLAY, D.W. Team selling effectiveness: a small group perspective. **Journal of Business-to-Business Marketing** 1, 47–73, 1993.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. **Marketing Channels**. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996. 576 p.

STERNS, J.A. Using cases studies as an approach for conducting agribusiness research. **International Food Agribusiness Management Review**, V. 1. (3), pp. 311-327, 1998.

STIGLITZ, J. E. The New Development Economics, **World Development**, v.14 n.2, p. 257-265, 1986.

STUART, F.I. Supplier partnerships: influencing factors and strategic benefits. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, 22–28, Fall, 1993.

SWINK, M. Threats to new product manufacturability and the effects of development team integration processes. **Journal of Operations Management** 17 (6), 691–709, 1999.

TERPEND, R.; TYLER, B. B.; KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B. Buyer–Supplier Relationships: Derived Value Over Two Decades, **Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing & Supply** 36(4), 600–608, 2008.

TERZIAN, Françoise. Mercado de orgânicos cresce 20% ao ano. **Valor Online**, São Paulo, 2007. Disponível em: <[www.organicosbrasil.org/clipping/586d9ac2c273449d8cc2fd1142152e9b05\\_Valor\\_Economico.pdf](http://www.organicosbrasil.org/clipping/586d9ac2c273449d8cc2fd1142152e9b05_Valor_Economico.pdf)>. Acesso em: 26 de mai. 2010.

THORELLI, H. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal** 7 (1), pp. 37–51, 1986.

TRAILL, W. B.; MEULENBERG, M. Innovation in the food industry. **Agribusiness**, v. 18, n.1, p. 1-21, winter 2002.

TRELEVEN, M. Single sourcing: a management tool for the quality supplier. **Journal of Purchasing and Materials Management**, 19–24, Spring, 1987.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução às ciências sociais**. São Paulo, Atlas, 1987.

VIEIRA, Luciana M. Um estudo do comércio de produtos fair trade e orgânicos no varejo brasileiro: possibilidades de inserção de pequenos produtores agro-industriais. In: Edital MCT/CNPq 15/2007 – Universal, **Diário Oficial da União**, Brasília, dez. 2007.

VIEIRA, M.M.F. Por uma boa pesquisa qualitativa em administração. In.: VIEIRA, M.M.F.&

ZOUIAN, D.M. (orgs.) **Pesquisa qualitativa em administração**. 2ª edição. São Paulo : FGV Editora, 2006.

WATTS, K.; KIM, K.; YOUNG, H.; CHAN, K. Linking Purchasing to Corporate Competitive Strategy, **International Journal of Purchasing and Materials Management** 28(4), 2–9, 1992.

WEBER, C., CURRENT, J., BENTONS, W.C. Vendor selection criteria and methods. **European Journal of Operational Research** 50, 2–18, 1991.

WEBSTER Jr., F.E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing** 56 (4), 1–17, 1992.

WHELLWRIGHT, Steven C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, vol. 5, Pág: 77-91, 1984.

WILLER, Helga. **Graphs, maps and presentations**. Disponível em <<http://www.organic-world.net>>. Acesso em: 26 mai. 2010.

WILLER, Helga. The main results of the latest global survey on certified organic agriculture 2010. Disponível em: <[http://www.organic-world.net/fileadmin/documents\\_organicworld/yearbook/yearbook-2010/global-survey-2010-globaldata-bw.pdf](http://www.organic-world.net/fileadmin/documents_organicworld/yearbook/yearbook-2010/global-survey-2010-globaldata-bw.pdf)>. Acesso em: 26 mai. 2010.

WILLER, Helga; YUSSEFI-MENZLER, Minou; SORENSEN, Neil (Eds.). **The world of organic agriculture: statistics and emerging trends 2008**. Bonn: IFOAM & FiBL, 2008. 276 p. 125

WILLIAMSON, O.E., 1985. **The Economic Institutions of Capitalism**. The Free Press, New York.

WILLIS, T.H., HUSTON, C.R. Vendor requirements and evaluation in a just-in-time environment. **International Journal of Operations and Production Management** 10 \_4., 41–50, 1989.

WILSON, D. **Relationship Marketing in Organizational Markets: From Competition to Cooperation**, in BLOIS, K. (ed.), *The Oxford Textbook of Marketing* (Oxford University Press, Oxford), 2000.

WILSON, D. T.; MOLLER, Kristan, K. E. Buyer-Seller Relationships – Alternative Conceptualisations, in **New Perspectives on International Marketing** (Ed., Paliwoda, S.J.), Routledge, London, pp. 87-107, 1991.

WILSON, D.T.. An integrated model of buyer–seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science** 23 (4), pp. 335–345, 1995.

WYNSTRA, F.; PIERICK, E. Managing supplier involvement in new product development: a portfolio approach. **European Journal of Purchasing and Supply Management** 6 (1), 49–57, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.



**ANEXO A - Instrumento de coleta de dados (entrevista semi-estruturada)**

## **Instrumento para entrevista semi-estruturada (02.2010)**

1. Como o Grupo Pão de Açúcar identifica os potenciais fornecedores de orgânicos para a Linha Taea? *Qccp*
2. Há formas de estímulo ao desenvolvimento dos fornecedores de orgânicos para a Linha Taea? *Em, Coe e Oc*
3. As necessidades e expectativas dos fornecedores de orgânicos para a Linha Taea são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas pelo Grupo Pão de Açúcar para definição e melhoria do relacionamento ou outros elementos (ex.: melhoria dos produtos e processos)? *Rlp, Com e Coop*
4. Como os fornecedores de orgânicos para a Linha Taea são qualificados e selecionados? Quais são os critérios utilizados? *Qccp*
5. Quais são os principais requisitos do Grupo Pão de Açúcar em relação ao fornecimento de orgânicos para a Linha Taea? *Qccp*
6. Como é assegurado o atendimento aos requisitos do Grupo Pão de Açúcar por parte dos fornecedores de orgânicos para a Linha Taea? *Qccp*
7. Há alguma forma de priorização de fornecedores de orgânicos para a Linha Taea pelo Grupo Pão de Açúcar? *Rbf*
8. Como os fornecedores de orgânicos para a Linha Taea do Grupo Pão de Açúcar são avaliados e informados sobre seu desempenho? Há indicadores para monitorar o seu desempenho? *Rlp, Qccp e Co*
9. Quais são os principais canais de relacionamento com os fornecedores de orgânicos para a Linha Taea do Grupo Pão de Açúcar? Quais são as informações compartilhadas? *Co*
10. São promovidas ações conjuntas do Grupo Pão de Açúcar e seus fornecedores de orgânicos para a Linha Taea? *Efdp, Coop e Oc*
11. Como o Grupo Pão de Açúcar estimula a melhoria e a inovação nos processos de fornecimento e nos produtos de orgânicos para a Linha Taea adquiridos? *Coop*
12. Como os fornecedores de orgânicos para a Linha Taea são envolvidos e comprometidos com a estratégia do Grupo Pão de Açúcar? *Efdp, Com e Oc*
13. Há variação na formas de relacionamento em função das peculiaridades dos diferentes tipos de fornecedores de orgânicos para a Linha Taea, tais como porte, localização, tipo de produtos, etc.? *Oc e Qccp*
14. Qual o número de fornecedores de orgânicos para a Linha Taea do Grupo Pão de Açúcar? Há alguma política relacionada a ampliação ou redução da base de fornecedores? *Rbf e Cpm*
15. Como ocorre a distribuição de orgânicos para o Grupo Pão de Açúcar? (central de distribuição, cooperativas, associações, terceiros, direta, etc.) *Rlp e Efdp*

16. Quantos são os pontos de venda de orgânicos para Linha Taeq no Grupo Pão de Açúcar ?  
*Oc e Qccp*
17. Como está constituída a equipe do Grupo Pão de Açúcar que atua neste segmento (número de colaboradores, perfil, interação com outras áreas etc.)? *Co*
18. Qual a interação do Grupo Pão de Açúcar com outros elos da cadeia produtiva de orgânicos para a Linha Taeq, tais como certificadoras, agência reguladora, consumidores, etc.? *Efdp e Oc*
19. Há uma freqüência de compra por categoria de orgânicos para a Linha Taeq? *Cpm*
20. Há um pedido médio de compra (regularidade) por categoria de orgânicos para a Linha Taeq? Neste contexto há possibilidade de serem interrompidas as aquisições por períodos determinados e/ou indeterminados? *Cpm*
21. Quais as formas de relação contratual do Grupo Pão de Açúcar com os fornecedores de orgânicos para a Linha Taeq? *Cpm*
22. Há diferença entre os níveis de remuneração entre os fornecedores de orgânicos para a Linha Taeq do Grupo Pão de Açúcar e outros (não-certificados e não-orgânicos)? *Rlp*
23. Há garantia de preço mínimo para os fornecedores de orgânicos para a Linha Taeq do Grupo Pão de Açúcar? *Cpm*
24. Quem paga a certificação dos fornecedores de orgânicos para a Linha Taeq do Grupo Pão de Açúcar? *Rlp*
25. Há algum tipo de suporte aos fornecedores de orgânicos para a Linha Taeq do Grupo Pão de Açúcar (Consultoria, capacitação, etc.)? *Rl e Coop*
26. Há formas de integração entre atividades dos fornecedores de orgânicos para a Linha Taeq e do Grupo Pão de Açúcar ou vice-versa (ex. equipes multi-funcionais)? *Efdp, Em e Coop*
27. Há disposição quanto a flexibilização de práticas ou políticas entre os fornecedores de orgânicos para a Linha Taeq e o Grupo Pão de Açúcar? *Co, Com e Coop*
28. Quais são os canais de comunicação utilizados na relação entre fornecedores de orgânicos para a Linha Taeq e o Grupo Pão de Açúcar? Existe algum canal colocado à disposição com exclusividade para estes fornecedores? *Co*
29. Há rotatividade/ estabilidade no quadro de fornecedores de orgânicos para a Linha Taeq do Grupo Pão de Açúcar? *Rbf e Cpm*
30. Como são acompanhadas as transações com novos fornecedores ou novos produtos incluídos na Linha Taeq do Grupo Pão de Açúcar? *Qccp*

**ANEXO B – Síntese dos resultados obtidos**

## - Ambiente Operacional

Episódios de interação e relacionamentos	Definição	Referencial	Varejo-Intermediário Atacadista	Intermediário Atacadista-Produtor
<b>Redução na base de fornecedores</b>	Contempla a redução do número de fornecedores envolvidos.	Chen e Paulraj (2004); Burt (1989); Helper (1991); Manoocheri (1984); Hahn <i>et al</i> (1986); Pilling e Zhang (1992); Kekre <i>et al</i> (1995); Shin <i>et al</i> (2000); Handfield (1993); Kekre <i>et al</i> (1995); Bozarth <i>et al</i> (1998); Shin <i>et al</i> (2000); De Toni e Nassimbeni (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução do número de fornecedores primários, alocando a maioria das compras sobre alguns poucos intermediários atacadistas, provendo múltiplos benefícios, especialmente a de coordenar o fornecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há a perspectiva de redução da base de fornecedores em função da demanda existente que permite a inserção de novos fornecedores na cadeia de suprimentos.</li> </ul>
<b>Relacionamento de longo prazo</b>	Caracterizado pelas iniciativas tomadas pelo comprador para estimular relacionamentos de longo prazo com seus fornecedores.	Helper, 1991; Helper e Sako, 1995; Hahn <i>et al</i> , 1983; De Toni e Nassimbeni, 1999; Carr e Pearson, 1999; Choi e Hartley, 1996; Kotabe <i>et al</i> , 2003; Landeros e Monczka, 1989; Cooper e Ellram, 1993; Stuart, 1993; De Toni e Nassimbeni, 1999.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São realizadas visitas periódicas nas empresas com o intuito de monitorar a qualidade, especialmente nos intermediários atacadistas.</li> <li>- Os contratos são formais, onde se estabelecem cláusulas gerais de relacionamento e são estabelecidos descontos adicionais, com as mais variadas nomenclaturas, com destaque as bonificações.</li> <li>- Não há garantias de preço mínimo aos fornecedores da cadeia de suprimentos.</li> <li>- Não há variações nas formas de relacionamento em função das peculiaridades dos diferentes tipos de fornecedores, tais como porte, localização, tipo de produtos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilização das práticas ou políticas entre os produtores.</li> <li>- Os preços são estabelecidos em termos de preço mínimo e de sustentabilidade.</li> <li>- Trabalham com um contrato que está focado na formalização de entregas, quantidades e na garantia da qualidade orgânica.</li> <li>- Há um “termo de parceria” que está relacionado há três fatores: qualidade, confiabilidade como orgânico e quantidade de entrega.</li> </ul>
<b>Envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de produto</b>	Baseado na participação dos fornecedores em projetos cruciais e em processos de planejamento conduzidos pelo comprador.	Burt e Soukup (1985); Clark e Fujimoto (1991); Helper (1991); Hakansson e Eriksson (1993); Lamming (1993); Hines (1994); Swink (1999); Shin <i>et al</i> (2000); Wynstra e Pierick (2000); Primo e Amundson (2002); Ragatz <i>et al</i> (1997, 2002); Croom (2001); Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há um nível de integração informal, onde o fornecedor é consultado informalmente durante a definição das especificações do produto.</li> <li>- Não há domínio por parte do Grupo Pão de Açúcar sobre o processo de agricultura orgânica, nesse sentido o produtor de orgânicos assume o desenvolvimento a partir das especificações do comprador que se pautam, basicamente, na certificação orgânica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há um nível de integração informal, onde o fornecedor é consultado informalmente durante a definição das especificações do produto.</li> </ul>
<b>Qualidade como critério prioritário para seleção e avaliação de fornecedores</b>	A qualidade definida como critério de desempenho prioritário na seleção e avaliação dos fornecedores pelo comprador.	Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009); Dickson (1966); Dempsey (1978); Willis e Huston (1989); Helper (1991); Weber <i>et al</i> (1991); Choi e Hartley (1996); Manoochehri (1984); Treleven (1987); Baxter <i>et al</i> (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolvem prioritariamente os relacionados ao <i>lead-time</i> de entrega, aos lotes de orgânicos, a flexibilidade em alterar ordens e a entrega em condições adequadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolvem prioritariamente os relacionados ao <i>lead-time</i> de entrega, aos lotes de orgânicos, a flexibilidade em alterar ordens e a entrega em condições adequadas.</li> </ul>

## - Dimensões da relação comprador-fornecedor

Dimensão	Definição	Referencial	Varejo-Intermediário Atacadista	Intermediário Atacadista-Produtor
<b>Comunicação</b>	Partilhamento formal ou informal de informação significativa e oportuna entre comprador e fornecedor.	Anderson <i>et al</i> (1990); Morgan <i>et al</i> (1994); Chen e Paulraj (2004); Ansari e Modarress (1990); Hahn <i>et al</i> (1990); Newman e Rhee (1990); Galt e Dale (1991); Krause (1999); Carter e Miller (1989); Lascelles e Dale (1989); Hahn <i>et al</i> (1990); Morgan e Zimmerman (1990); Ellram; Krause (1997); Carr e Pearson (1999); Carr e Smeltzer (1999); Krause (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há compartilhamento de informações especialmente sobre previsões de vendas e relacionadas ao mercado e clientes.</li> <li>- Envolve contatos pessoais entre compradores e fornecedores, especialmente em função da gerência específica para os orgânicos, ainda que esta não ocorra de forma sistematizada e seja considerada informal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocorre além da interface de compra-venda, sendo que muitos problemas são resolvidos a partir do diálogo entre as partes.</li> </ul>
<b>Equipes multifuncionais</b>	Estímulo ao envolvimento de fornecedores em equipes articuladas pelo comprador com objetivos de melhoria na cadeia de suprimentos e/ou produtos.	Smith e Barclay (1993); Moon e Armstrong (1994); Deeter-Schmelz e Ramsey (1995); Narus e Anderson (1995); Helfert e Vith (1999); Burt (1989); Hines (1994); Ellram; Krause (1997); Gemunden Helfert (1998); Hahn <i>et al</i> (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não foram identificadas evidências da utilização de equipes multifuncionais no desenvolvimento e aprimoramento de produtos ou processos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não foram identificadas evidências da utilização de equipes multifuncionais no desenvolvimento e aprimoramento de produtos ou processos.</li> </ul>
<b>Compromisso</b>	Desejo duradouro de assegurar a continuidade da relação comprador-fornecedor.	Hardwick e Ford (1986); Anderson e Lodish Weitz (1987); Anderson e Weitz (1990), Jackson (1985), Dwyer <i>et al</i> (1987); Moorman, Zaltman e Deshpande (1992); Hardwick e Ford (1986); Prahinski e Benton (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há iniciativas relacionadas a busca de alternativas de distribuição que eliminem elos na cadeia de suprimentos de orgânicos.</li> <li>- São oferecidos alguns números para auxílio no planejamento ligados a dados históricos, porém não estão atrelados ao compromisso de compra.</li> <li>- O compromisso de compra não é uma prática do varejo em relação aos intermediários atacadistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há iniciativas relacionadas a busca de alternativas de distribuição que eliminem elos na cadeia de suprimentos de orgânicos.</li> <li>- Integração com os produtores em projetos cruciais e no planejamento de processos, porém não diretamente com o varejo, porém as relações de longo prazo têm sido valorizadas e ampliadas de forma a assegurar a continuidade no fornecimento.</li> <li>- O compromisso de compra é observado e, ainda, a definição prévia de preço.</li> </ul>
<b>Cooperação</b>	Realização de trabalhos em conjunto (comprador-fornecedor) para alcançar objetivos mútuos.	Cannon e Perreault (1999); Prahinski e Benton (2004); Maloni Benton (2000); Anderson <i>et al</i> (1990); De Toni <i>et al</i> (1994); Morgan e Hunt (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não se identifica a existência de uma colaboração harmoniosa, porém não é possível afirmar que a cooperação inexistente nestas relações, sendo constatada por meio de iniciativas pró-ativas ligadas ao desenvolvimento de fornecedores, suporte técnico em alguns casos e disponibilidade de canais de comunicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há uma percepção sólida dos produtores quanto ao grau em que trabalham com os intermediários atacadistas para resolver problemas, estabelecer estratégias e atingir seus objetivos mútuos, incluindo exemplos de auxílios financeiros.</li> </ul>
<b>Operações conjuntas</b>	Coordenação dos sistemas, procedimentos e rotinas do comprador-fornecedor para facilitar as operações.	Cannon e Perreault (1999); Prahinski e Benton (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização de técnicas de gerenciamento de operação que permitem a sincronização da cadeia de suprimentos</li> <li>- Não se observa o compartilhamento de informações comerciais e estratégicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização de técnicas de gerenciamento de operação que permitem a sincronização da cadeia de suprimentos</li> <li>- Não se observa o compartilhamento de informações comerciais e estratégicas.</li> </ul>

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

AUTORIZAÇÃO

Eu Silvio Bitencourt da Silva CPF 828.910.879-68 autorizo o Programa de Mestrado em Administração da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES COMPRADOR-FORNECEDOR NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE PRODUTOS ORGÂNICOS NO BRASIL, orientada pelo(a) professor(a) doutor(a) Luciana Marques Vieira, para:

Consulta  Sim  Não

Empréstimo  Sim  Não

Reprodução:

Parcial  Sim  Não

Total  Sim  Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial  Sim  Não

Total  Sim  Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário:  Sim  Não

Resumo:  Sim  Não

Capítulos:  Sim  Não

Quais \_\_\_\_\_

Bibliografia:  Sim  Não

Anexos:  Sim  Não

São Leopoldo, 21 de julho de 2010

---

Assinatura do(a) Autor(a)

Visto do(a) Orientador(a)