

Universidade Federal de Paraná

Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico

Curso de Doutorado em Economia

ROSALVO FERREIRA SANTOS

**DINÂMICA DAS TRANSFORMAÇÕES NOS MERCADOS FINAIS DE
ALIMENTOS: uma análise dos mecanismos de coordenação e das
estratégias concorrenciais na distribuição de frutas, legumes e
verduras (FLV) em Aracaju/SE**

Curitiba,

Agosto - 2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Universidade Federal de Paraná

Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico

Curso de Doutorado em Economia

**DINÂMICA DAS TRANSFORMAÇÕES NOS MERCADOS FINAIS DE
ALIMENTOS: uma análise dos mecanismos de coordenação e das
estratégias concorrenciais na distribuição de frutas, legumes e
verduras (FLV) em Aracaju/SE**

Tese apresentada ao
Programa de Pós-
Graduação em
Desenvolvimento Econômico
da Universidade Federal do
Paraná, como requisito para
obtenção do grau de Doutor
em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Nilson
Maciel de Paula

**DINÂMICA DAS TRANSFORMAÇÕES NOS MERCADOS FINAIS
DE ALIMENTOS: uma análise dos mecanismos de coordenação e das**

**estratégias concorrenciais na distribuição de frutas, legumes e
verduras (FLV) em Aracaju/SE**

Rosalvo Ferreira Santos

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Nilson Maciel de Paula
Orientador

Prof. Dr. Ramon Vicente Garcia Fernandez
Examinador

Prof. Dr. Walter Tadahiro Shima
Examinador

Prof. Dr. Huáscar Fialho Pessali
Examinador

Prof. Dr. Carlos Enrique Guanziroli
Examinador

Curitiba,
Agosto - 2009

ÌNDICE

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Lista de Tabelas	lii
Lista de Quadros	lv
Resumo	v
Abstract	vi
1. Introdução	01
2. Construção dos fundamentos teóricos	07
2.1 Custos de transação e estruturas de governança	08
2.2 A dinâmica da concorrência e o processo de diferenciação entre as firmas	17
2.3 Processo de concorrência e mecanismos de coordenação: uma proposta de articulação teórica	21
3. Processo de internacionalização e concentração das empresas nos mercados de agroalimentos: a atuação das redes de supermercados	26
3.1 Transformações no âmbito dos oligopólios agroalimentares	27
3.2 Novos hábitos de consumo e alterações nas estruturas de demanda de alimentos	32
3.3 Trajetória técnico-organizacional incorporadas pelas redes de supermercados	40
3.3.1 Estratégias de crescimento adotadas pelas redes de supermercados	44
3.4 Impactos da atuação dos supermercados no varejo tradicional: uma análise geral	54
4. Dinâmica das transformações nos mercados de FLV	61
4.1 A emergência de um novo paradigma comercial no abastecimento de produtos frescos	61
4.2 Evolução e crise do sistema brasileiro de abastecimento de hortifrutigranjeiros	68
4.3 Os supermercados na montagem de arranjos organizacionais no abastecimento de FLV	77
4.4 Valorização de novos atributos e tendências do consumo de FLV	82
5. Mecanismos de coordenação e a atuação dos agentes na distribuição de frutas, legumes e verduras (FLV) em Aracaju	91
5.1 Procedimentos da pesquisa	91
5.2 Caracterização dos canais de comercialização de FLV em Aracaju	94
5.3 Mecanismos de coordenação nos mercados tradicionais de FLV	98
5.4 Mecanismos de coordenação adotados pelos supermercados no abastecimento de FLV	111
5.4.1 O caso GBarbosa	115

5.4.2 O caso Bompreco – Wal Mart	122
6. O papel das estratégias na dinâmica dos mercados de FLV	128
6.1 Estratégias competitivas adotadas pelas redes de supermercados	128
6.2 Limites das estratégias nos mercados tradicionais	138
6.3 – Estratégias de diferenciação e padrões de concorrência	145
7. Considerações finais	150
Referências Bibliográficas	157
Anexos	165

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Posicionamento das 100 maiores empresas da indústria agroalimentar mundial	28
TABELA 02 – Empresas Multinacionais de Alimentos de acordo com o país de origem	28
TABELA 03 – Renda per capita e gastos com alimentação em países europeus selecionados, 2005	33
TABELA 04 – Brasil e grandes regiões: Rendimento médio mensal familiar e despesa média mensal familiar – 2002-2003 (Em R\$)	35
TABELA 05 – Brasil: Gastos com alimentação e com alimentação fora do domicílio por classe de rendimento, 2003 (Em %)	36
TABELA 06 – Brasil: Participação das Mulheres na População Economicamente Ativa e Gastos com Alimentação, 1971 e 1997-98 (em %)	36
TABELA 07 – Brasil: Aquisição da quantidade anual <i>per capita</i> de alimentos – 1974-2003* (Em kg)	38
TABELA 08 – Cinco maiores empresas multinacionais de acordo com o faturamento e a presença em países, em 2005	45
TABELA 09 – Brasil: Desempenho dos supermercados: faturamento, lucro líquido e participação no PIB – 2000-2006	47
TABELA 10 – Brasil: Participação (%) nas vendas de alimentos por tipo de estabelecimento - 1994-2000	54
TABELA 11 – França: Participação relativa dos canais de distribuição no volume de vendas de FLV (%)	64
TABELA 12 – Brasil: Índice de volume comercializado nas Centrais de Abastecimento (Ceasas), 1975-1985 (em t)	71
TABELA 13 – Brasil: Participação das Centrais de Abastecimento no volume comercializado de FLV por região, 1975-1985 (em %)	72
TABELA 14 – Brasil: Índice de volume comercializado nas Centrais de Abastecimento (Ceasas), 2000-2005 (em t)	73
TABELA 15 - Brasil: Participação das Centrais de Abastecimento no volume comercializado de FLV no país, de acordo com a região 2000-2005 (em %)	74
TABELA 16 - Brasil e Grandes Regiões: Aquisição <i>per capita</i> (em kg) de verduras e legumes por faixa de rendimento entre as regiões, 2003	87
TABELA 17 - Brasil e Grandes Regiões: Aquisição domiciliar <i>per capita</i> de frutas por faixa de rendimento, 2003 (em kg)	87
TABELA 18 - Descontos percentuais dos preços médios mensais de frutas praticados pelo GBarbosa na “quinta-feira verde” em relação aos dias sem promoção, em 2007*	134
TABELA 19 - Diferencial de preços médios mensais de frutas* praticados pelo Bompreço em relação aos do GBarbosa em dias promocionais, em 2007 (em %)	135

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - Tipos de Processos Contratuais	13
QUADRO 02 - Caracterização das Estruturas de Coordenação	15
QUADRO 03 - Brasil: Principais aquisições no segmento de supermercados - 1994-2006	50
QUADRO 04 - Vantagens apresentadas pelas diferentes formas do varejo de alimentos	58
QUADRO 05 - Importância dos atributos dos FLV em países selecionados	83
QUADRO 06 - Características básicas das negociações nos mercados tradicionais de FLV em Aracaju	110

Dedicado à Augustinha
(minha mãe), com gratidão.

Agradecimentos

Quando da realização de minha monografia de Graduação, achava que minha contribuição seria de tal monta, que estaria acima de críticas. Ingenuidade acadêmica, misturada com um pouco (ou melhor, bastante) egocentrismo eram os ingredientes que justificavam as grandes pretensões. Mais adiante, no Mestrado, aprendi que pouco se acrescenta ao já estabelecido, a não ser o próprio esforço de sistematização das idéias e das contribuições já consagradas pela academia.

Passsei de uma fase de euforia intelectual – na qual a admiração a autores famosos beirava a tietagem e havia uma crença em verdades absolutas - para um estado de completo ceticismo. Muitos fatores contribuíram para essa transição abrupta. Primeiro a descoberta de que a realidade é mais complexa que qualquer explicação teórica. Segundo que não existe uma verdade teórica absoluta que nos leve a desconsiderar tudo o mais que não esteja em conformidade com os princípios e fundamentos da nossa “Teoria Mãe”. Ao contrário, as teorias são uma apenas uma aproximação em maior ou menor grau da realidade, mas nunca sua explicação definitiva. Descobri (e que descoberta) que o conhecimento científico não é uma construção *em si e per si*, mas um processo em busca de respostas para problemas particulares, orientando-se por interesses bastante diversos ao longo da história da humanidade.

Embora as expectativas iniciais de qualquer trabalho sejam sempre superiores ao resultado final, o que o processo de elaboração de uma tese proporciona ao pesquisador não tem como ser dimensionado. Os contatos realizados com pessoas até então desconhecidas, a troca de informações com entrevistados, os desacertos e as dúvidas durante o processo, demonstram de forma inequívoca que o conhecimento e o aprendizado são resultado da ação coletiva, ainda que muitos não tenham noção de que fizeram parte disto.

Por isto, gostaria de agradecer a todos os pesquisados, entrevistados nas feiras-livres, nos supermercados, nas empresas de fornecimento; aos agentes de órgãos públicos e entidades privadas, que me foram tão solícitos. Aos meus colegas de curso, agradeço pelas horas de descontração e pelas discussões acaloradas. Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná, minha gratidão e reconhecimento de que a Academia, ainda é um lugar em que a “alma não é pequena”, parafraseando o poeta Fernando Pessoa. Em especial, meu reconhecimento e gratidão ao professor Nilson Maciel de Paula, pela amizade construída e orientação acadêmica, sem a qual este trabalho teria menos chances de ser realizado. Aos membros da banca de qualificação Ramón Fernandez, Walter Shima e Huáscar Pessali, cujas contribuições foram decisivas para a conclusão do trabalho. À Coordenação do Programa nas pessoas de Maurício Serra e Maurício Bittencourt e da Ivone, que me socorreu tantas vezes, meu agradecimento.

Divido este trabalho com todos os que me acompanharam nesta caminhada, em especial com a trupe que agüentou o frio de Curitiba por minha causa: Pedro Victor, Mariana Maria, Vinícius Gabriel e Dona Vanda; a cúmplice de **quase** tudo.

RESUMO

A análise desenvolvida neste trabalho trata das diferentes dinâmicas existentes no sistema de distribuição de FLV, tendo por base as capacidades técnico-organizacionais e estratégias concorrenciais dos agentes envolvidos. O referencial de análise baseia-se na teoria dos custos de transação e da abordagem da concorrência neoschumpeteriana, tendo campo de observação empírica o município de Aracaju. Argumenta-se que o tipo de coordenação adotada pelos fornecedores está diretamente relacionado com suas condições tecnológicas, organizacionais e financeiras, resultando em estratégias diferenciadas. A investigação empírica, através de pesquisa de campo com os agentes atacadistas e varejistas de FLV em Aracaju, considerados modernos e tradicionais, revela grandes transformações, resultantes da maior presença dos supermercados na oferta de FLV, como resultado de eficientes estratégias de concorrenciais através de mecanismos de coordenação. Mesmo assim, os agentes dos mercados tradicionais continuam a responder pelo atendimento de parte da demanda, embora cada vez mais restritos à comercialização de alguns poucos produtos, com grandes limitações do ponto de vista das inovações técnicas e organizacionais, evidenciadas em estruturas de coordenação bastante instáveis. Assim, estruturas de coordenação aparentemente semelhantes revelam distintas *performances* quanto à capacidade de adaptação e reação dos agentes às vicissitudes do processo de concorrência. Portanto, as estratégias adotadas determinam o ritmo e a velocidade das alterações do ambiente de seleção e evidenciam o padrão técnico e organizacional relativo a cada segmento.

Palavras-Chave: Mecanismos de coordenação, estratégias concorrenciais e supermercados.

ABSTRACT

The analysis developed in this work is the different dynamics in the distribution system of FLV, based on the technical and organizational capabilities and competitive strategies of the agents involved. In analytical terms the work is based on the theory of transaction costs and the approach of neo-Schumpeterian competition, empirical observation and field the city of Aracaju. It is argued that the type of coordination adopted by suppliers is directly related to their conditions technological, organizational and financial, resulting in different strategies. The empirical research through field research with agents wholesalers and retailers of fruits and vegetables (FV) in Aracaju, considered modern and traditional, shows great changes resulting from the increased presence of supermarkets in the supply of FV as a result of effective strategies for competing through coordination mechanisms. Still, agents of the traditional markets continue to respond by meeting the demand, but increasingly restricted the marketing of a few products, with major limitations in terms of technical and organizational innovations, evidenced by rather unstable coordination structures. Thus, coordination of apparently similar structures show different performances on the adaptability and reaction to the vicissitudes of the officers of the competition. Therefore, the strategies determine the pace and speed of changes in the environment of selection and show the technical and organizational pattern for each segment.

Keywords: Coordination mechanisms, competitive strategies e supermarkets.

1 INTRODUÇÃO

As redes de supermercados vêm respondendo por profundas transformações nos mercados finais de alimentos, em razão do intenso processo de incorporação de inovações tecnológicas e organizacionais. Os supermercados têm demonstrado elevada capacidade de resposta a movimentos da demanda, através de estratégias mercadológicas voltadas para o atendimento de diferentes perfis de consumidores, mediante a diversificação e segmentação da oferta de produtos. Nos países de economia avançada, os supermercados representam a principal forma de comercialização de alimentos.

Contudo, diferentes níveis de desenvolvimento econômico entre países revelam especificidades nesse processo de expansão dos supermercados em cada mercado nacional. No caso do Brasil, mudanças estruturais na economia verificadas na década de 1960, relacionadas com o processo de concentração da população nos grandes centros urbano-industriais, foram decisivas para a formação de grandes redes de supermercados, as quais passaram a responder por parcela crescente da oferta de alimentos transformados e não-transformados¹. Nas duas décadas seguintes, houve uma ampliação significativa do número de lojas, com o conseqüente aumento da participação dos supermercados em relação ao varejo tradicional². Em 1996, o segmento supermercadista já respondia por 84,3% do volume de vendas (Chain, 1999).

Após o processo de abertura econômica e a estabilização monetária nos anos de 1990, o segmento supermercadista brasileiro não só atingiu um nível tecnológico sem precedentes, como se tornou referência em termos de inovações organizacionais, a partir da racionalização das operações logísticas por meio da instalação de Centrais de Distribuição. Em realidade,

¹ Não obstante a profundidade das mudanças na economia brasileira a partir dos anos 1970, ainda se constata a permanência de um elevado grau de heterogeneidade econômica, com fortes disparidades regionais, em termos da produção da riqueza e da distribuição da renda pessoal, o que contribui para explicar os níveis distintos de consumo no país como um todo. A dimensão regional surge, no caso brasileiro, como variável importante na configuração dos mercados de alimentos, em virtude dos diferentes níveis de renda entre as regiões e, mesmo, no interior destas.

² O varejo tradicional caracteriza-se pela existência de grande número de agentes, com alta capilaridade, porém com baixa capacidade individual de atendimento a volumes de demanda crescentes e diversificados.

trata-se da introdução de um novo modelo técnico-organizacional no qual as economias de escala e escopo passam a comandar o processo de concorrência, resultando na racionalização das operações logísticas e financeiras, tendo como objetivos a redução de custos operacionais e de transação nas relações com fornecedores.

No tocante à comercialização de produtos agrícolas frescos, as redes de supermercados se tornaram responsáveis pela adoção de novas rotinas na relação com os fornecedores, a partir de arranjos contratuais de longa duração, visando assegurar regularidade do abastecimento das lojas, tendo por base rígidos padrões de qualidade³. A atuação dos supermercados na oferta de frutas, legumes e verduras (FLV) vem apresentando impactos potencialmente desestruturadores ao nível do atacado e do varejo tradicionais, à medida que fazem prevalecer o seu poder de mercado, a partir de estratégias agressivas de preços, impeditivas para os agentes do pequeno varejo. Além disso, os supermercados passaram a impor condições cada vez mais restritivas para o fornecimento dos produtos, priorizando os agentes com maior capacidade logística e financeira, restringindo, com isso, a participação dos comerciantes atacadistas tradicionais aos mercados *spot*⁴.

Por se tratar de produtos com alto grau de incerteza do lado da oferta devido ao caráter perecível e à sazonalidade, a comercialização de FLV realizada nos mercados tradicionais tende a se caracterizar por uma forte concentração ao nível do atacado e por grande número de agentes varejistas comercializando pequenas quantidades em feiras-livres ou quitandas. A atomicidade que caracteriza o varejo tradicional resulta da alta frequência de compras nesse segmento, pelo fato de a demanda ser bastante fluida ao longo da semana, tendo em vista a perecibilidade e o hábito de comprar pequenas quantidades por parte de muitos consumidores. Além do que a venda a um maior número de comerciantes varejistas constitui uma estratégia

³ A qualidade é definida pelos supermercados em termos sensoriais, considerando-se os aspectos de tamanho, coloração e frescor. Os supermercados pesquisados não adotam um sistema interno de controle de produtos com excesso de agrotóxicos, mas adotam punições aos fornecedores se a fiscalização por parte da vigilância sanitária identificar produtos com agrotóxicos acima do permitido.

⁴ O mercado *spot* refere-se aqui a um tipo de mercado no qual as transações são efetuadas tendo como critério principal o mecanismo de preço, prevalecendo um elevado grau de espontaneidade nas transações, haja vista que não há compromissos quanto à realização de futuras transações, não se estabelecendo, a princípio, laços de reciprocidade entre as partes.

de alguns atacadistas para assegurar maior volume de vendas num menor espaço de tempo possível, como forma de evitar perdas provocadas pela perecibilidade.

Os mecanismos de coordenação baseados em relações contratuais na reciprocidade, em que o incentivo de preços comum aos mercados tradicionais é substituído pelo mecanismo de controle, marca o novo ambiente institucional nas relações entre fornecedores de FLV e supermercados. A coordenação das relações com fornecedores baseada no controle traz maior segurança, evitando ou reduzindo a ação de condutas oportunistas dos fornecedores, garantindo ao mesmo tempo maior disponibilidade e variedade de produtos. Os contratos de fornecimento pressupõem que o fornecedor reúna condições logísticas e financeiras para efetuar as compras em mercados ou áreas de produção distantes, orientando-se para o atendimento de diferentes padrões de consumo, o que inclui itens não comercializados pelos mercados tradicionais. A oferta de produtos de consumo de massa juntamente com produtos sofisticados, de alto valor, está associada à estratégia dos grandes supermercados de ampliação do *mix* de produtos, para atingir diferentes faixas de consumidores⁵. Alguns produtos, ainda que apresentem pequeno volume de vendas, têm grande importância em termos da fidelidade dos consumidores.

Em outro plano, constata-se a presença de um grande número de pequenos comerciantes cuja estrutura de oferta além de ser bastante fragmentada, caracteriza-se pela predominância de vínculos não-formais com os fornecedores, estando mais sujeita a condutas oportunistas tanto de varejistas como de atacadistas. O conjunto dos agentes que atuam nos mercados tradicionais (quitandas, feiras-livres, mercearias) consegue manter uma participação relativamente importante na oferta em razão do maior grau de especialização e da capilaridade. Trata-se de mercados de proximidade nos quais os laços de confiança entre vendedor e comprador são bastante fortes, constituindo-se numa vantagem competitiva em relação aos mercados modernos (supermercados e lojas de conveniência).

⁵ A maior importância do segmento de FLV para as grandes redes de supermercados pode ser constatada na ocupação de espaços cada vez mais amplos no interior das lojas, com uma grande variedade de produtos. De acordo com Sousa (2005), no início dos anos 90, os tipos de FLV correspondia a um terço do que atualmente é vendido nos grandes supermercados.

O exame desse e de outros aspectos acerca do comportamento dos agentes que atuam nos mercados tradicionais constituem parte importante da presente tese. A inclusão desse segmento justifica-se pelo papel relevante que exerce no abastecimento de frutas, verduras e legumes, e por se contrapor aos supermercados em relação ao tipo de estruturas de coordenação adotada.

A maior parte dos estudos sobre estruturas de distribuição agrícola se concentra na descrição dos canais de comercialização, com ênfase nos produtos, ignorando as ações e estratégias dos agentes no ambiente de concorrência no qual as estratégias são confrontadas. Há uma carência de estudos tratando os aspectos organizacionais e tecnológicos presentes nos mercados de FLV, tendo como foco principal o processo concorrencial. Parte dos estudos sobre estruturas ou segmentos da distribuição agrícola tem se concentrado em análises de produtos específicos, enfatizando pontos críticos ou ineficiências do processo de comercialização. Apesar da importância desses estudos em termos comparativos, eles não permitem que o ambiente de concorrência seja examinado de forma dinâmica, tendo em vista a capacidade distinta dos agentes em adotar inovações organizacionais e tecnológicas.

A análise desenvolvida neste trabalho tem por objetivo explicar as diferentes dinâmicas dos mercados de FLV, à luz da teoria dos custos de transação e da abordagem da concorrência neo-schumpeteriana, tendo como campo de observação empírica o município de Aracaju. A investigação consiste assim em mostrar que as diferentes dinâmicas existentes no sistema de distribuição de FLV derivam de capacidades técnico-organizacionais distintas dos agentes no confronto com os concorrentes diretos.

Argumenta-se que o tipo de coordenação adotada com os fornecedores de FLV está diretamente relacionado com as condições tecnológicas, organizacionais e financeiras dos agentes, refletindo-se, em consequência, em estratégias de maior capacidade de alcance. Como corolário deste argumento, procura-se demonstrar que as estratégias dos supermercados afetam as decisões de consumidores quanto à realização das compras, tendo em vista a maior capacidade desses agentes em oferecer diversos tipos de produtos e praticar preços menores.

Parte-se da hipótese geral de que as estratégias dos agentes determinam a configuração dinâmica do ambiente concorrencial, cuja regularidade depende do estabelecimento de rotinas e de mecanismos de coordenação nas transações, definindo, por fim, o padrão de concorrência na distribuição de FLV. Por sua vez, as capacidades técnicas e organizacionais internas vão delimitar o campo de ação dos agentes, bem como o alcance de suas estratégias, e conseqüentemente, o grau de diferenciação em cada segmento.

O caráter pioneiro do presente estudo reside em dois planos. No plano teórico, lança mão de um referencial que articula a abordagem dos custos de transação⁶ à concepção neo-schumpeteriana acerca da concorrência. No plano empírico, considera como aspecto principal a atuação dos agentes, ao invés do fluxo dos produtos comercializados, enfatizando os mecanismos da distribuição nos mercados modernos e tradicionais de FLV. Não se trata de um estudo da cadeia produtiva de FLV, mas da análise da etapa intermediária entre a produção e o consumo final.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, além da introdução e conclusão. No primeiro capítulo faz-se uma exposição das abordagens teóricas dos custos de transação no que se refere às estruturas de governança e da visão neo-schumpeteriana acerca da dinâmica das firmas num ambiente marcado pela concorrência. A discussão teórica apresentada nesse capítulo, embora tenha como propósito fundamental explicar a dinâmica das relações entre os agentes num ambiente bastante delimitado, pode ser aplicado a outros estudos empíricos, uma vez que os resultados obtidos mostraram-se promissores.

O segundo capítulo concentra-se na análise do movimento geral da distribuição agroalimentar, cuja ênfase é dada ao processo de internacionalização das grandes empresas comerciais. Nesse contexto atenção é dada ao papel dos supermercados na distribuição moderna em termos da adoção de inovações organizacionais, destacando-se os mecanismos de coordenação adotados na relação com fornecedores.

⁶ A economia dos custos de transação está na base da Nova Economia Institucional (NEI), constituindo-se num enfoque alternativo à ortodoxia neoclássica na medida em que incorpora ao seu corpo teórico aspectos como racionalidade limitada, assimetria de informação e incerteza. Williamson destaca-se como principal expoente dessa abordagem, reconhecendo a influência recebida de autores como Commons, Coase, Hayek, Arrow, entre os outros. Para uma discussão a respeito ver os trabalhos de Dietrich (1994), Farina et alii (1997).

No terceiro capítulo procura-se captar a dinâmica das transformações no contexto dos mercados finais de agroalimentos, notadamente no que se refere à consolidação de novos arranjos organizacionais adotados pelos supermercados no tocante ao abastecimento das lojas com FLV. Os capítulos quarto e quinto correspondem à análise dos resultados da pesquisa de campo, em relação aos mecanismos de coordenação e às estratégias adotadas pelos agentes envolvidos na distribuição de FLV em Aracaju.

2 CONSTRUÇÃO DOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS

O referencial teórico que fundamenta a presente tese constitui uma visão alternativa à concepção que trata a firma como uma função de produção e considera o mecanismo de preços como fator que proporciona o equilíbrio de mercado⁷. O trabalho apóia-se nas contribuições que partem da perspectiva teórica de que a ação dos agentes econômicos ocorre num ambiente marcado por incerteza, racionalidade limitada e condutas oportunistas.

O objetivo deste capítulo é apresentar à luz da teoria dos custos de transação e da abordagem da concorrência neo-schumpeteriana os fundamentos teóricos que permitam compreender a estrutura e dinâmica da distribuição de FLV. A discussão teórica não visa apenas apresentar a revisão da literatura, mas ser a base analítica para explicar as estruturas de coordenação e as estratégias concorrenciais adotadas pelos agentes nas estruturas modernas e tradicionais do município de Aracaju.

Os esforços de complementaridade entre as abordagens dos custos de transação e neo-schumpeteriana são ainda limitados a campos específicos, havendo certa resistência por parte de analistas vinculados às abordagens em enfrentar questões de ordem metodológica, o que torna difícil a construção de um corpo analítico unificado que possa integrar a dimensão estática das estruturas de governança ao enfoque dinâmico da concorrência⁸. Não se pretende aqui discorrer sobre as diversas possibilidades de aplicação dos dois enfoques teóricos em áreas específicas, mas apenas chamar a atenção para o fato de que a depender do objeto de estudo, a complementaridade pode se dar mantendo-se a estrutura analítica de cada abordagem, sem subverter os fundamentos analíticos de uma abordagem em prol da outra.

⁷ De acordo com Schumpeter (1984), a teoria convencional não consegue explicar o mundo real porque parte de princípios estáticos e fora da realidade. Para ele, ao invés de se ver o problema de como o capitalismo administra as estruturas existentes, o relevante é saber como ele as cria e destrói continuamente.

⁸ Na perspectiva de complementaridade entre as abordagens institucionalista e evolucionista, destaca-se como relevante iniciativa os trabalhos de Pondé (1999 e 2002).

2.1 Custos de Transação e Estruturas de Governança

A abordagem dos custos de transação parte da concepção de que a estrutura de governança corresponde a um arranjo organizacional, cuja função básica é coordenar as diferentes etapas da transação de modo a reduzir os seus custos. A minimização de custos inerentes às transações, nessa abordagem, difere da perspectiva neoclássica, cujo método de maximização de lucros ou minimização de custos depende da decomposição de uma dada função objetivo. O enfoque institucionalista dos custos de transação representa um avanço no tocante à explicação do funcionamento das atividades econômicas ao abrir mão das estruturas axiomáticas da teoria neoclássica, mostrando um maior grau de aderência do corpo teórico com a realidade econômica.

O artigo *The Nature of the Firm*, publicado em 1937 por Ronald Coase, lançou as bases da teoria dos custos de transação, desenvolvida mais tarde por Williamson, construindo uma estrutura analítica baseada em pressupostos distintos daqueles predominantes na teoria econômica convencional. A originalidade de Coase consistiu em levantar questões aparentemente triviais, mas que serviram de ponto de partida para uma teoria da firma que privilegia a lógica interna de funcionamento das firmas⁹. Coase coloca em dúvida um dos princípios fundamentais da teoria convencional ao argumentar que o mecanismo de preços não está presente no cotidiano da atividade econômica, como sugere a teoria convencional, sobretudo no que se refere à alocação de recursos por parte das empresas, na medida em que o mercado não se constitui na única forma de coordenação das relações econômicas. Coase chama atenção para aspectos negligenciados pela teoria convencional como, por exemplo, o custo de se utilizar o próprio mecanismo de preços. Ao colocar em dúvida a coordenação das transações via mercado, o autor argumenta que o contrato é a base que fundamenta, no mundo real, parte considerável das transações.

⁹ As questões formuladas por Coase que se tornaram célebres são: Por que existem empresas? Por que uma única empresa não é capaz de atender todo o mercado? A busca de resposta a estas duas questões constitui a base da Economia dos Custos de Transação.

A preocupação de Coase, no entanto, parece não ser afastar-se da teoria convencional, mas dotá-la de maior realismo¹⁰. Nesse sentido, ele procura apontar as circunstâncias que levam à substituição da coordenação de mercado e, portanto, do mecanismo de preço, pela coordenação através das firmas. Mercado e firma são modelos organizacionais alternativos, cujo limite é dado pelo mecanismo de preço. Coase (1937, p. 389) assume que “*the distinguishing mark of the firm is the suppression of the price mechanism*”. Ele destaca em seguida que a utilização do mecanismo de preço, *per si*, implica em custos.

The main reason why it is profitable to establish a firm would seem to be that there is a cost of using the price mechanism. The most obvious cost of “organizing” production through the price mechanism is that of discovering what the relevant prices are. This cost may be reduced but it will not be eliminated by the emergence of specialists who will sell this information. The costs of negotiating and concluding a separate contract for each exchange transaction which takes place on a market must also be taken into account (COASE, 1937, p. 390).

Conforme afirma Best (1990), Coase oferece as bases para a distinção entre mercado e firma como modelos alternativos de coordenação. A escolha de um ou outro tipo de coordenação depende da natureza dos custos de transação envolvidos, uma vez que a descoberta do mecanismo de preço também representa custos. A escolha é que se mostra problemática, uma vez que nem sempre a firma pode determinar o tipo de coordenação que mais lhe convém, dada a existência de limitações decorrentes do ambiente ou da própria firma.

Williamson, seguindo as pistas fornecidas por Coase (1937), estabeleceu a dimensão e o alcance da teoria dos custos de transação ao defini-la como sendo microanalítica, destacando que a firma, ao invés de uma função de produção neoclássica, se expressa como sendo um nexo de contratos internos e externos a ela, abarcando todo e qualquer tipo de acordo/contrato estabelecido pela firma. Nesse sentido, interessa menos a alocação dos fatores de produção e mais as formas organizacionais a partir das quais as firmas melhoram seu

¹⁰ Coase não abandona as noções neoclássicas de maximização do lucro e do equilíbrio de mercado, pois continua preso ao pressuposto de racionalidade ilimitada. Nesse sentido, sua análise dos custos de transação se propõe basicamente a cobrir lacunas da teoria ortodoxa. O mecanismo de preço não perde sua importância, mas é desalojado de sua posição central, à medida que a coordenação via mercado cede lugar à coordenação por meio de firmas.

desempenho. As decisões da firma no seu núcleo interno ou na relação com outras firmas dependem necessariamente da estrutura de governança que estabelece internamente e com o exterior. De tal modo que a decisão de aquisição no mercado ou de internalização parcial ou total (integração vertical) tem por parâmetro o menor nível de custos transacionais.

As estruturas básicas denominadas mercado, híbridas e hierárquicas, são definidas a partir dos atributos de frequência, incerteza e especificidade de ativos. Para Williamson, a estrutura de governança corresponde à matriz institucional a partir da qual a integridade de uma transação é realizada, enquanto que os custos de transação correspondem aos custos de planejamento, adaptação e monitoramento das estruturas de governança alternativas. A configuração das diferentes estruturas de governança depende da forma e da intensidade com que os atributos incidem sobre as transações, mas também do ambiente institucional no qual as transações são realizadas.

Conforme esquema proposto por Williamson, os modelos de governança refletem o ambiente institucional, de um lado, e de outro, a ação dos indivíduos (agentes econômicos). Os atributos comportamentais afetam as estruturas de governança, da mesma forma que as estratégias afetam o ambiente institucional. Para WILLIAMSON, 1998, p. 23,

The comparative efficacy of alternative modes of governance varies with the institutional environment on the one hand and the attributes of economic actors on the other. [...], according to which the object of analysis, governance, is bracketed by more macro features (the institutional environment) and more micro features (the individual). [...] The institutional environment treated as the locus of shift parameters, changes in which shift the comparative costs of governance, and the individual is where the behavioral assumptions originate

Na mensuração dos custos, não só as dimensões físicas do objeto de troca são consideradas, mas também as dimensões dos direitos de propriedade que definem os usos, a renda potencial e a alienação. Ou seja, além do custo de quantificação dos atributos de valor dos bens e serviços, considera-se também o custo do desempenho dos agentes como fundamentais na análise dos custos de transação (North, 1994). Em razão de tais custos serem altos ou imprevisíveis, dificilmente podem ser completamente especificados no contrato. Além disso, o comportamento oportunista dos agentes eleva os custos da transação, uma vez

que aumenta a necessidade de especificações minuciosas dos direitos cedidos. Em razão das dificuldades operacionais de mensuração dos custos de transação, os trabalhos empíricos têm se concentrado na identificação das estruturas de governança e na análise dos atributos que lhe dão sustentação.

Dentre os três atributos, a especificidade de ativos tem sido objeto de maior número de estudos empíricos. Os ativos podem ser específicos em relação aos seguintes aspectos: locacional, físico, capital humano, marca, temporal. Nos casos de ruptura ou descontinuidade do contrato, a especificidade de ativos pode resultar em custos irrecuperáveis (*sunk costs*). Esta é a razão pela qual os contratos envolvendo ativos específicos são mais complexos e requerem maior grau de controle. “Asset specificity can take many forms, of which human asset specificity is only one; asset specificity not only elicits complex ex ante incentive responses but, even more important, it gives rise to complex ex post governance responses” (WILLIAMSON, 1989a, p. 143).

A especificidade de ativo é definida tendo por base o grau com que o ativo pode ser aproveitado de modo alternativo. Quanto maior a perda de valor no uso alternativo, mais específico é o ativo. Quanto maior o grau de especificidade do ativo, maiores são os custos de transação envolvidos, devido aos maiores custos na perda do ativo em função do oportunismo por parte dos agentes, de modo que investimentos em ativos específicos resultam, via de regra, em negociações com características de monopólios bilaterais ou unilaterais.

Os custos de transação correspondem tanto aos custos de planejamento, negociação e adoção de salvaguardas (*ex ante*), como aos custos de adaptação decorrentes de desvios de alinhamento da transação original (*ex post*). As salvaguardas podem assumir várias formas complexas, de modo que havendo dificuldades numa determinada transação, as partes envolvidas podem substituir a organização interna pelo mercado. Ou seja, as relações de mercado, quando os ativos envolvidos não apresentam elevada especificidade, mostram-se mais simples do ponto de vista da negociação, o que resulta em custos de transação relativamente inferiores em comparação com as estruturas hierárquicas e híbridas. Entretanto, os atributos específicos da conduta humana (particularmente o oportunismo), associados com

condições de racionalidade limitada e de especificidade dos ativos conduzem à necessidade de processos de negociação mais complexos¹¹. A ausência de racionalidade completa dos agentes implica no reconhecimento de que não há como modelar um comportamento comum para todas as firmas. Além disso, na medida em que os agentes tendem a adotar condutas oportunistas nas relações econômicas, as firmas são levadas a adotar mecanismos de coordenação (governança) no sentido de reduzir tanto os custos de produção como os de transação.

Dada a impossibilidade de se definir *ex ante* todas as contingências que a negociação pode vir a assumir, são necessários mecanismos *ex post* de monitoramento, renegociação e adaptação a circunstâncias não previstas *a priori*. Assim, os contratos tendem a ser incompletos por natureza. Diante da impossibilidade de toda a negociação se esgotar na etapa de contratação *ex ante*, as instituições de ordenamento privado adquirem importância decisiva no sentido de coordenar as ações *ex post*.

Mesmo nas estruturas de governança com maior capacidade de adaptação a contingências devido a experiências passadas, torna-se impossível a adoção de salvaguardas *ex ante* que possam incorporar todos os eventos, em face do desconhecido, do imponderável. É da natureza do contrato ser incompleto, devido à ausência de racionalidade completa, o que torna a incerteza um atributo importante na análise dos custos de transação. A incerteza pode ser de natureza exógena ou endógena. A primeira envolve características ou modificações do ambiente institucional. A segunda tem a ver com dificuldades técnicas, problemas de coordenação ou de condutas oportunistas que possam dificultar a implementação de ordens. Quanto mais elevado o grau de incerteza, a organização das transações exige mecanismos

¹¹ Tanto os autores filiados à Nova Economia Institucional como os evolucionistas partem da noção desenvolvida por Herbet Simon de que a conduta humana é intencionalmente racional, porém de modo limitado. Simon (1980) aponta a **busca** e a **satisfação** como critérios que definem a racionalidade limitada, de modo que o processo decisório não é orientado pelo princípio da maximização, mas por uma satisfação passível de ser alcançada numa determinada transação. Os agentes decidem, portanto, guiados por uma intencionalidade de conteúdo psicológico, e não por hipóteses *ad hoc*.

mais complexos, requerendo maior coordenação e maior centralização das decisões estratégicas¹².

O Quadro 1 descreve a relação contratual a partir da ocorrência dos pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e oportunismo e da especificidade dos ativos como único atributo. São identificados quatro processos de contratação: planejamento, promessa, concorrência e governança, definidos a partir da ocorrência de pressupostos comportamentais de atributos do bem ou serviço. De acordo com Williamson (1989b), nas circunstâncias em que prevalecem racionalidade limitada, oportunismo e especificidades de ativos, as três primeiras estruturas falham. O planejamento torna-se incompleto devido à racionalidade limitada, falha na previsibilidade da promessa por causa do oportunismo e na concorrência, devido à especificidade dos ativos, de modo que a identidade das partes envolvidas passa a ser da maior importância. A governança é a única estrutura que suporta a simultaneidade de racionalidade limitada, oportunismo e a especificidade de ativos, de modo que o mundo da governança é o mundo do qual se ocupa a teoria dos custos de transação.

Pressupostos Comportamentais				
Racionalidade Limitada	Oportunismo	Especificidade dos ativos	Processos Contratuais	
0	+	+	<i>Planejamento</i>	
+	0	+	<i>Promessa</i>	
+	+	0	<i>Concorrência</i>	
+	+	+	<i>Governança</i>	

Quadro 1 – Tipos de Processos Contratuais
 Fonte: WILLIAMSON, 1989b.

¹² A existência de incerteza, mesmo no sentido convencional de risco, combinada com racionalidade limitada, torna difícil definir e distinguir as probabilidades associadas aos diferentes estados da natureza que podem afetar a transação (Fiani, 2002).

O processo de contratação adquire complexidade quando os agentes não dispõem de informação completa sobre a transação, suscitando comportamentos oportunistas, cujos efeitos só podem ser mitigados mediante a adoção de mecanismos de coordenação (governança). Na visão de Williamson, os problemas da organização econômica seriam relativamente pouco interessantes caso a racionalidade fosse ilimitada, dado que não haveria incerteza. Ao mesmo tempo, a complexidade da estrutura de coordenação depende, em grande medida, do número de vezes em que a transação é realizada entre os agentes. Os custos de transação relativos à coleta de informações e à própria elaboração do contrato tornam-se significativos conforme a frequência das transações, ensejando mecanismos de coordenação mais complexos.

Os atributos das transações, assim como as dimensões relativas a incentivo, controle e adaptação incidem sobre as estruturas em graus distintos (ver Quadro 2). As estruturas de mercado *spot* e hierárquica situam-se em posições extremas, sem possibilidades de comunicação entre si. As transações via mercado *spot* são consideradas mais eficientes do que as realizadas através da forma hierárquica, quando da ausência de especificidades de ativos, porque os custos de transação são nulos. A mudança para estruturas de coordenação mais complexas ocorre quando aumenta a frequência das transações e cresce a especificidade de ativos. Nestas circunstâncias, o custo de elaboração e monitoramento de contratos complexos é comparativamente menor do que os custos de transação que seriam incorridos caso as negociações continuassem a ser realizadas via mercado, em virtude do potencial comportamento oportunista dos agentes. Em síntese, a escolha de uma determinada estrutura de coordenação (governança) visa sempre minimizar os custos de transação, mas há um *trade-off* entre incentivo e controle. No caso da forma mercado há perda do controle e ganho do incentivo, invertendo-se os papéis no caso da hierarquia.

Mercado <i>spot</i>	Hierárquica	Híbrida
<ul style="list-style-type: none"> • Grande número de agentes • Anonimato • Espontaneidade na relação • Forte incentivo de preço • Ausência ou baixíssimo grau de controle • Forte capacidade de adaptação • Baixa frequência • Reduzida especificidade de ativos • Alto grau de incerteza 	<ul style="list-style-type: none"> • Relação bilateral • Pleno conhecimento • Dependência na relação • Fraco incentivo de preço • Fortíssimo grau de controle • Fraca capacidade de adaptação • Elevada frequência • Elevada especificidade de ativos • Baixo grau de incerteza 	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeno número de agentes • Alto grau de conhecimento • Forte grau de compromisso • Baixo incentivo de preço • Elevado grau de controle • Baixo grau de adaptação • Elevada frequência • Médio grau de especificidade • Mediano grau de incerteza

Quadro 2 – Caracterização das Estruturas de Coordenação

Fonte: Elaboração própria

A grande preocupação do enfoque dos custos de transação é a identificação da melhor forma de organização das transações econômicas em termos da minimização de custos, considerando-se que a adoção de qualquer uma das formas mercado, híbrida ou hierárquica está sujeita a *trade-offs*.

A forma mercado representa a estrutura de governança que envolve menor complexidade do ponto de vista operacional, porém apresenta maior grau de incerteza. À medida que a frequência das transações aumenta, os laços de reciprocidade se ampliam, tornando os agentes mais propensos a passar da forma mercado para a híbrida. As desvantagens da forma híbrida em relação ao mercado devem-se fundamentalmente ao baixo incentivo via preços e à maior dificuldade de se adaptar a situações não previstas. Por outro lado, a forma híbrida, através da quase-integração horizontal, é considerada mais eficiente, na

medida em que proporciona uma melhor coordenação ao processo de negociação, através da redução, por exemplo, da incerteza que incide fortemente no mercado *spot*.

A forma hierárquica se situa na posição oposta em relação ao mercado *spot*, caracterizando-se por um elevado grau de controle e forte dependência. Quanto mais específico o ativo em questão, maior a tendência da integração vertical ser adotada como estrutura de governança. A hierarquia significa que as transações limitam-se ao âmbito da firma, com a completa internalização das transações, isto é, a decisão de fazer prevalece em relação à decisão de comprar.

Farina (1999, p. 21) destaca que a eficiência está diretamente relacionada com o tipo de estrutura de coordenação, sendo maior nas estruturas onde é mais elevado o grau de integração. A estrutura de governança vertical é considerada mais eficiente porque “permite à empresa receber, processar, difundir e utilizar informações de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas, reagir a mudanças no meio ambiente ou aproveitar oportunidades de lucro”. O suposto é o de que a coordenação nas relações puramente mercantis (*spot*), quando da presença de ativos específicos, apresenta uma série de ineficiências, em face de condutas oportunistas dos agentes envolvidos. Ou seja, condutas oportunistas e racionalidade limitada estão presentes em todas as formas de transação, mesmo nas situações em que a transação se esgota numa única ação, como ocorre no mercado *spot*.

Porém, a decisão de adotar uma determinada estrutura de governança não é trivial, uma vez que aspectos tecnológicos, institucionais e organizacionais interferem nos custos de transação, impedindo que se defina *a priori* a forma de coordenação mais adequada para cada firma. A definição da estrutura de governança depende de capacidades tácitas e de aprendizado dos agentes que se materializam em novos procedimentos no tocante à maior racionalização de rotinas, ganhos de escala, que em conseqüência, altera as condições iniciais do ambiente de concorrência. Sob essa ótica, as transações que lastreiam as estruturas de governança precisam ser analisadas num plano que incorpore tanto as especificidades ambientais, como também o movimento de disputa específico a cada segmento ou estrutura de mercado.

2.2 A dinâmica da concorrência e o processo de diferenciação entre as firmas

O aporte analítico neo-schumpeteriano constitui importante referencial na construção de uma teoria dinâmica da concorrência ao reconhecer o caráter evolutivo da firma¹³. A firma corresponde, nessa perspectiva, a um conjunto de capacidades e conhecimentos, mobilizados para produzir valores, tendo como objetivo o crescimento da firma (Penrose, 1995; Nelson e Winter, 2005). Da interação e confronto entre as firmas resultam diferentes ambientes de seleção, com seus padrões de concorrência específicos. O mercado deixa de ser uma abstração teórica para se constituir no *locus* de disputas entre empresas de um mesmo segmento ou indústria¹⁴.

O processo de concorrência a que as firmas estão submetidas tende a separar as mais lucrativas das menos, de tal modo que as firmas menos lucrativas podem se manter no mercado, mas não infinitamente. O processo de concorrência constitui, nesse sentido, um processo seletivo, no qual a disputa entre concorrentes gera assimetrias, conduzindo a mudanças mais ou menos intensas nas condições iniciais. A disputa no mercado se manifesta na busca incessante por parte das firmas por oportunidades econômicas que lhes permitam expandir suas fronteiras e conquistar novos espaços através de esforços inovadores¹⁵. Como assinala Dosi (1988, p. 230),

¹³ O escopo da abordagem neo-schumpeteriana é bastante abrangente, envolvendo temas como dinâmica das firmas, sistemas de inovação e crescimento econômico. Assume-se como idéia central que a dinâmica econômica tem um caráter evolutivo, onde a adaptação e a luta pela sobrevivência entre os agentes econômicos são aspectos determinantes. Para os economistas neo-schumpeterianos, a inovação constitui a variável chave da dinâmica econômica. A inovação resulta de esforços no interior da firma e, portanto, tem um caráter endógeno ao sistema econômico.

¹⁴ O ambiente de seleção corresponde ao *locus* de confronto e de rivalidade entre agentes, onde as rotinas e aptidões são defrontadas e as melhores selecionadas, de modo que ganhos e perdas são inevitáveis.

¹⁵ A noção de concorrência em Schumpeter está associada diretamente à idéia de inovação, entendida como a aplicação de recursos produtivos existentes em usos ainda não tentados, sendo este o princípio básico responsável pelo progresso econômico. A concorrência que conta é a que ocorre através de novas mercadorias, novas tecnologias, novas fontes de oferta, novos tipos de organização, funcionando como poderosa alavanca no sentido da expansão da produção, por um lado, e da redução de preços, por outro.

However, for any level of notional opportunities, private, economically motivated agents will invest resources in their exploration only if there is an actual or expected market ultimately willing to pay for it, and if these agents (typically firms) will be able to capture a significant fraction of what the market is willing to pay. In other words, innovative efforts are also a function of the structure of demand and of the appropriability conditions.

A busca por inovar, para se diferenciar de alguma maneira qualquer do concorrente, está na essência do sistema capitalista, de tal modo que o processo de concorrência recompensa aqueles cujos esforços de inovação (diferenciação) são maiores. A imitação, nesse contexto, não deve ser vista como um limite à inovação e, portanto, ao processo de concorrência, posto que expressa um comportamento típico de certos grupos de agentes para adaptar-se a um novo ambiente.

O processo de imitação pode se dar através da transferência de informações entre os indivíduos, sobretudo nas situações em que o objeto da imitação seja uma prática ou procedimento de baixo grau de complexidade¹⁶. No plano de uma estrutura econômica mais complexa, o processo de imitação corresponde a um aprendizado que consome tempo e recursos, envolvendo uma variedade de procedimentos e heurísticas¹⁷, cujo resultado final pode não ser alcançado satisfatoriamente. Nelson e Winter (2005) ressaltam que o imitador não está diretamente preocupado com a criação de uma boa semelhança, mas no resultado econômico que ela proporciona. No entanto, nas situações em que o processo de imitação envolve comportamentos e condutas dos agentes no que tange à elaboração de estratégias bem sucedidas, a reprodução das mesmas práticas é bastante limitada por conhecimentos idiossincráticos e de natureza tácita.

As condições e as regras de competição não são as mesmas para todos os ambientes de mercado, de tal modo que a concorrência num setor específico constitui uma espécie

¹⁶ Mesmo nesses casos, duas condições importantes devem ser atendidas. Primeiro que o indivíduo reúna capacidade e habilidade para assimilar o novo conhecimento. Segundo, que este possa ser de fato transferível. Pois em se tratando mesmo de uma prática aparentemente simples, mas que é fruto de conhecimento tácito, dificilmente a imitação chega a bom termo. Em síntese, as habilidades tácitas constituem um freio à possibilidade total de imitação.

¹⁷ As heurísticas funcionam como ‘regras de bolso’, como princípio de busca pela melhor solução para determinados problemas.

particular de ambiente de seleção. Isso nos leva à conclusão de que os grupos de firmas que fazem parte de um determinado segmento possuem caracteres particulares (genótipos) que moldam e definem sua forma de atuação. Dito de outra maneira, as firmas são possuidoras de aptidões com certo grau de especificidade determinado pelo ambiente onde atua. De tal modo, uma firma mais lucrativa num determinado ambiente pode não ser em outro. Mas o relevante para o propósito aqui definido é chamar a atenção para as condições ambientais que podem se manter mais ou menos inalteradas se os agentes têm aptidões muito semelhantes e a pressão competitiva é relativamente baixa. Como resultante o processo de seleção tende a ser menos intenso. Para Pondé (1999), a depender da intensidade dos mecanismos de seleção, próprios do processo de concorrência, a mudança tecnológica e/ou institucional pode assumir diferentes direções. Assim, aspectos estruturais devem ser considerados no que diz respeito ao processo de concorrência, bem como seus efeitos sobre as firmas¹⁸.

Além das características internas das firmas, portanto, suas rotinas e habilidades, devem ser consideradas também as condições ambientais específicas (estrutura do mercado onde a firma atua), as políticas macroeconômicas e as externalidades que afetam a concorrência. Nesse sentido, as estruturas de mercado são relevantes na medida em que podem condicionar as estratégias competitivas, como podem ser por estas alteradas (Possas e Fagundes, 1998). De modo geral, o processo de concorrência determina o formato das estruturas de mercado, bem como sua evolução, mas a essência desse processo está na capacidade interna das firmas, considerando suas habilidades e rotinas e, sobretudo na utilização dessa capacidade para se diferenciar dos seus concorrentes, impondo seu padrão de rotinas como parâmetro para impedir a aproximação ou entrada de concorrentes.

Por outro lado, a impossibilidade de se conhecer *a priori* os resultados das estratégias dos agentes não faz do processo de concorrência uma ‘caixa preta’, uma vez que a

¹⁸ Ressalte-se também que mecanismos de interação particulares, sob certas condições, apresentam fortes laços de correspondência cooperativa e fazem com que certos grupos de firmas em ambientes específicos se expandam. Um exemplo disto tem sido a atuação conjunta de supermercados de menor porte num sistema de compras e de trocas de experiências tecnológicas e organizacionais, através de ‘redes de negócios’.

experiência, as regras e leis estabelecidas, a regularidade de comportamentos e, particularmente, a trajetória tecnológica funcionam como parâmetros relevantes à tomada de decisão. A internalização de mais conhecimento amplia a capacidade de aprendizado e a competência da firma em relação aos seus concorrentes. As firmas que se destacam no ambiente de competição são aquelas que, além das estratégias em relação à fixação de preços, à capacitação tecnológica, à alocação de recursos financeiros, à capacitação de vendas, à inovação e diferenciação dos produtos, aproveitam-se das vantagens tácitas derivadas de seus ativos intangíveis (Martinelli Jr., 1999). A cumulatividade de vantagens adquiridas, em termos de preço, custo, qualidade, tempo de entrega, ciclo de produção, habilidade de servir clientes, responde, em última instância, pela capacidade de adaptação das empresas a modificações ambientais.

As trajetórias diferenciadas das firmas implicam em desempenhos, acumulação de recursos produtivos, tecnológicos e conhecimentos também diferenciados, de tal modo que a capacidade de cada firma em influir no processo de disputa e, portanto, tirar vantagem da sua posição em relação aos seus concorrentes (vantagens competitivas) depende de um processo cumulativo que envolve rotinas e aprendizado de maneira permanente¹⁹. A luta concorrencial se expressa na adoção de estratégias distintas que, em última instância, definem a posição das empresas no mercado, sua permanência ou saída definitiva.

A atuação das firmas reflete tanto capacidades internas como condições técnico-organizacionais do ambiente de seleção. Nessa perspectiva, a firma e o ambiente de seleção são categorias dinâmicas, em permanente mutação, de modo que as condições de funcionamento dos ambientes econômicos dependem da atuação dos agentes, ao mesmo tempo em que essas condições definem o campo de ação destes. Os limites da firma e do mercado são alterados de modo evolutivo, com intensidade e ritmo determinados pelas condições tecnológicas e organizacionais alcançadas em cada setor de atividade. Os agentes

¹⁹ Nelson e Winter (2005) consideram as firmas como entidades comportamentais, cujas rotinas definem suas características ao longo do tempo. O seu comportamento diante das condições externas depende de suas aptidões e de como julgam e avaliam procedimentos e mudanças possíveis de fazer as coisas.

são portadores de capacidades adquiridas e cumulativas, o que garante possibilidades distintas de adaptação em face de mudanças no ambiente de seleção.

A dinâmica desse processo consiste exatamente na busca de vantagens competitivas que possam conduzir a alterações nos critérios a partir dos quais se dá o processo de concorrência (Possas, 1999). Esta é a razão pela qual o processo não obedece a uma lógica pré-definida, pois que resulta da ação dos agentes em cada contexto. Seu movimento, contudo, não ocorre de modo desenfreado, sem limites, posto que, em certas circunstâncias, pode levar à queda acentuada da lucratividade, colocando em risco o capital investido.

A própria noção de padrões de concorrência sugere a existência de fatores que contribuem para atenuar os efeitos da intensificação da concorrência como, por exemplo, a menor mobilidade do capital. Isto tem várias implicações, na medida em que a entrada de concorrentes, dispondo de vantagens competitivas, tende a alterar de modo mais radical as condições iniciais da disputa, conduzindo o padrão de concorrência para um patamar superior, com o aumento da concentração e perda de espaço de grupos inteiros de firmas menos aptas ou menos eficientes. Ou seja, a concorrência desencadeia forças seletivas que são decisivas para a definição das características morfológicas das firmas e, conseqüentemente, para a própria dinâmica da concorrência. Porém, a intensidade do processo competitivo não é a mesma em todos os mercados.

2.3 Processo de concorrência e mecanismos de coordenação: uma proposta de articulação

Argumenta-se que o objeto da presente tese (a análise dos mecanismos de coordenação e das estratégias concorrenciais nos mercados de FLV em Aracaju) é melhor explicado ao se combinar o enfoque dos custos de transação com perspectiva da concorrência neoschumpeteriana²⁰. Ou seja, parte-se da concepção de que a economia dos custos de transação

²⁰ Williamson reconhece que a estrutura de governança não funciona de modo isolado e propõe um esquema analítico envolvendo três níveis: um nível macro, correspondendo ao ambiente institucional, um nível micro,

constitui um aporte teórico importante, mas não suficiente para explicar a forma pela qual os agentes fazem suas escolhas, isto é, tomam suas decisões, dada a ausência de critérios que possam dar conta do movimento de disputa no âmbito de mercados específicos.

A partir dessa perspectiva e considerando o objeto deste estudo, defende-se o argumento de que as estruturas de governança correspondem a uma forma particular de rotina organizacional, cujas características de funcionamento refletem, em grande medida, as condições a partir das quais o processo de concorrência se afigura em cada contexto. Dito de outra forma, os mecanismos de coordenação são definidos e operam em função das circunstâncias específicas que o processo de concorrência assume. A forma de interação entre os agentes não se define, *a priori*, posto que os mecanismos de coordenação são ao mesmo tempo expressão e condicionante da dinâmica dos mercados, tendo em conta que as transações estão na base do processo de concorrência.

O tratamento desta questão implica na necessidade de se incorporar aspectos que definem o ambiente de concorrência, as capacidades internas e as estratégias dos agentes a partir das quais são montadas as formas de governança, bem como estas formas são alteradas ao longo do tempo. Pondé (1999) situa bem essa questão ao considerar que o processo de concorrência, ao criar diferenciais de lucratividade e crescimento entre as empresas, implica na necessidade de se buscar explicações evolucionistas a respeito da configuração dos arranjos institucionais. Conforme Pondé (1999, p. 3),

Há a necessidade de compreender as formas pelas quais as firmas se diferenciam institucionalmente e de que maneira tal diferenciação, defrontada com um conjunto de parâmetros ambientais específicos, desencadeia forças seletivas que geram, ao longo do tempo, trajetórias de modificação das características morfológicas das empresas e da configuração da organização do(s) mercado(s) em pauta.

As condições dinâmicas que conduzem a passagem de uma estrutura de coordenação para outra mais eficiente decorrem do processo de competição prevalecente. A busca de ganhos de eficiência, impulsionada pelo processo competitivo, conduz a diferentes estruturas

relativo a características individuais e um nível intermediário, ocupado pela governança, que refletiria tanto o comportamento dos indivíduos como o ambiente institucional. O esquema é baseado num fluxo circular, no qual a governança sintetiza as estratégias e as preferências dos indivíduos que são transmitidas, respectivamente, para o ambiente institucional e indivíduos.

de coordenação que diferem em seus custos e capacidade de implementar adaptações nas interações entre os agentes. Assim, as estruturas são mais ou menos apropriadas para a gestão de uma determinada transação de conformidade com os atributos próprios da transação, sendo distintas tanto do ponto de vista dos mecanismos de incentivos e controle, como do ponto de vista das suas capacidades de flexibilidade e adaptabilidade a contingências futuras (Pondé *et alii*, 1997).

A maneira com que os agentes balizam suas decisões em relação aos seus concorrentes depende de um conjunto de fatores condicionantes como preço, marca, atributos de qualidade, regularidade na entrega, reputação de confiança, inovação técnica ou organizacional, conhecimento tácito e capacidade de aprendizado dos agentes. Pondé (1999) assinala que as características do padrão de concorrência associadas a vantagens competitivas, em termos de participação no mercado e/ou estrutura de preço, são fatores determinantes do ponto de vista da configuração de estruturas de coordenação eficientes.

A existência de diferentes modalidades de disputas entre os agentes reflete o grau de diferenciação no interior das estruturas de mercado. As condições específicas de cada mercado, o ambiente institucional, mudam na medida em que as condições de demanda e de oferta são alteradas pela ação dos agentes econômicos. As características particulares que o processo competitivo assume no interior de cada mercado dependem tanto da forma de atuação e das estratégias dos agentes, como de aspectos relacionados com o perfil dos consumidores. O perfil dos consumidores tende a influenciar a direção e intensidade do processo de concorrência, seja por lealdade ou por sua capacidade de escolher os ofertantes que melhor atendam às suas exigências (Pondé, 1999).

O padrão de concorrência não se define a partir da oferta; depende também de como a estrutura de demanda reage às iniciativas dos agentes, em termos de suas estratégias concorrenciais. As firmas ou agentes individuais não têm o poder de determinar, *a priori*, a fatia da demanda que lhe assegure uma posição estável no mercado, uma vez que os rivais estão buscando a todo tempo minar essa condição. Além da estratégia de acompanhar o preço do concorrente, os agentes rivais podem captar melhor as preferências dos consumidores,

atuando de forma diferenciada de acordo com diferentes estratos de consumidores, criando, dessa forma, *nichos* de demanda. As possibilidades de uma firma absorver parte da demanda de concorrentes mais próximos ou distantes não são remotas.

A capacidade de ampliação da demanda firma está condicionada pelos serviços produtivos que cada firma está em condições de oferecer, de modo que seu crescimento depende dos recursos internos e da percepção que ela tem de sua posição competitiva. Quanto maior o poder de mercado da firma, maior a sua capacidade de influir na configuração e dinâmica da demanda, aproveitando-se, inclusive, de informações privilegiadas para abrir novas empresas, antecipando-se, desse modo, a iniciativas dos concorrentes mais próximos. Como destacou Penrose (1995), a ampliação da fronteira de mercado, do ponto de vista da firma, está condicionada pelos serviços produtivos que cada empresa está em condições de oferecer, de modo que seu crescimento depende de capacitações internas e da percepção que ela tem em relação a mudanças no ambiente econômico. A firma não está presa a uma dada demanda, ao contrário, seu crescimento decorre da capacidade de diversificação, criando novas demandas ou absorvendo a de outros concorrentes.

De modo geral, o campo de ação das firmas e o alcance de suas estratégias concorrenciais estão relacionados com as condições técnico-organizacionais disponíveis internamente, e que se expressam em capacidades específicas ou gerais. As capacitações propiciam vantagens competitivas dinâmicas que, para ser mantidas, precisam estar ancoradas em estruturas portadoras de flexibilidade e adaptabilidade, na medida em que estão submetidas a processos permanentes de seleção.

Além de permitir que as atividades nos diversos níveis da firma possam ser organizadas de modo mais eficiente, as competências técnicas contribuem decisivamente para a formulação e adoção de estratégias mais complexas, difíceis de ser imitadas de maneira imediata. É essencial ter em conta que as estratégias refletem as condições tecnológicas e organizacionais do ambiente no qual as firmas atuam²¹. Na medida em que tais condições são

²¹ A amplitude das decisões relativas a mudanças produtivas ou organizacionais no âmbito da firma reflete em maior ou menor grau a trajetória tecnológica que, nos termos definidos por Dosi (1982), corresponde ao caminho de soluções técnicas dentro do paradigma tecnológico vigente. O paradigma tecnológico, por sua vez,

alteradas ao longo do tempo, as estratégias precisam ser reformuladas, sob de pena de a firma ter sua posição no mercado comprometida. As competências tanto organizacionais como tecnológica derivam da capacidade de aprendizado das firmas, cujo caráter cumulativo depende mais das condições internas do que do ambiente externo às firmas (Dosi, Teece, Winter, 1992).

Em síntese, o argumento aqui defendido é que a configuração que o processo competitivo assume em cada mercado específico reflete comportamentos e capacidades distintas dos agentes. De tal modo, estruturas de governança formalmente semelhantes podem apresentar podem se mostrar mais ou menos eficientes, em virtude de capacidades tecnológicas, organizacionais e financeiras dos agentes envolvidos numa determinada estrutura de coordenação. Apresentados os fundamentos teóricos, procura-se no capítulo seguinte oferecer um panorama amplo das transformações nos mercados de alimentos, destacando-se o processo de concorrência e internacionalização dos supermercados e os impactos desse processo no pequeno varejo brasileiro.

corresponde a um padrão de resposta a problemas selecionados, a partir de práticas tecnológicas ou organizacionais que se impõem como as mais eficientes, tendo em conta as oportunidades econômicas que proporcionam.

3 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E CONCENTRAÇÃO DAS EMPRESAS NOS MERCADOS FINAIS DE AGROALIMENTOS: A atuação das redes de supermercados

A análise desenvolvida neste capítulo parte da visão geral de que a dinâmica das transformações nos mercados de agroalimentos é parte de um movimento global de reorganização das formas de produção e distribuição, sob o comando de grandes empresas, no contexto de um paradigma técnico-organizacional marcado por estruturas produtivas flexíveis e pelo acirramento da concorrência em escala internacional. A racionalização das operações e rotinas com vistas à obtenção de economias de escala e a busca incessante por menores custos, via redução de estoques, são aspectos que marcam a dinâmica do varejo moderno em nível global. Por sua vez, a disputa por novos mercados ocorre num contexto de grandes mudanças no perfil do consumo alimentar, com aumentos no consumo de bens diferenciados, em que ganha importância cada vez maior o consumo de produtos transformados e as refeições fora do domicílio.

De modo particular, o capítulo enfatiza que as mudanças nos mercados finais de agroalimentos apontam para a crescente importância das redes de supermercados no abastecimento de produtos agrícolas, disputando espaço com canais tradicionais de distribuição, a partir de estruturas de coordenação com fornecedores que se encarregam pela entrega dos produtos na quantidade e qualidade especificadas junto às centrais de distribuição ou diretamente nas lojas dos supermercados. Procura-se demonstrar ao longo do capítulo que as estratégias de crescimento, através de fusões e aquisições por parte das redes de supermercados, aprofundam a tendência à concentração nos mercados varejistas. Tal movimento, contudo, não é capaz de eliminar por completo as formas tradicionais de varejo que continuam a ter importância no abastecimento agroalimentar, sobretudo em países ou regiões onde as condições estruturais da economia caracterizam-se pela existência de padrões de renda e de demanda bastante heterogêneas, como é o caso brasileiro.

3.1 – Transformações no âmbito dos oligopólios agroalimentares

Analistas como Belik (1994), Martinelli Jr. (1999) e Farina (2004) destacam que as transformações no âmbito dos mercados de agroalimentos, ocorridas nas últimas duas décadas, estão relacionadas, de um lado, às inovações técnico-organizacionais postas em prática pelas grandes empresas e, de outro, ao intenso movimento de fusões e aquisições, tendo como objetivos a redução de custos operacionais e a expansão dos mercados de consumo. O acirramento da concorrência em nível internacional, o aumento do fluxo de capitais e as mudanças institucionais relativas à desregulação dos mercados são apontados como aspectos determinantes para a configuração das estruturas de oferta e demanda agroalimentar nos países em desenvolvimento²².

As empresas que se reestruturaram mediante a adoção de um conjunto de novas rotinas de trabalho, baseando-se em novos métodos organizacionais, passaram a ofertar produtos diferenciados e de alto valor, destinados a mercados de alta renda. Para superar problemas de demanda nas economias centrais, as grandes empresas partiram para a segmentação da oferta como estratégia competitiva, de modo que a estratégia de diferenciação dos produtos passou a se constituir num dos principais elementos do novo padrão de concorrência entre as empresas, a ponto de ser apontada como a fonte mais relevante de barreiras à entrada (Belik, 1994; Martinelli Jr, 1999).

Neste novo ambiente, a concorrência interfirmas passou a ter papel decisivo na definição das estratégias assumidas por cada empresa individualmente. A disputa por parcelas de mercado onde o poder de consumo é maior, tem resultado em gastos crescentes em *marketing* através, especialmente, da propaganda como mecanismo estratégico para melhorar

²² O regime de produção e consumo alimentar que se difundiu no Pós II Guerra caracterizou-se fortemente pela padronização do consumo, e a partir dos anos 1970 começou demonstrar sinais de esgotamento com a queda da demanda, devido à saturação dos mercados, sobretudo, nos países desenvolvidos. A superação desse modelo se deu a partir da reorganização das bases produtivas e de distribuição, sob o comando de grandes empresas multinacionais, e que resultou na montagem de estruturas organizacionais flexíveis, voltadas para atender padrões de demanda diferenciados.

a posição da empresa em relação a seus concorrentes. Ao mesmo tempo em que o acirramento da concorrência vem se consubstanciando num intenso processo de concentração, com repercussões tanto em nível de cadeias produtivas específicas como no ambiente microeconômica da indústria, conforme o grau de integração e especificidade dos ativos envolvidos.

No plano geral, pode-se constatar a intensidade do processo de mudança no setor alimentar a partir dos dados apresentados nas Tabelas 1 e 2. Das 100 maiores empresas da indústria alimentar presentes em 1974, permaneceram apenas 29 em 2002, sugerindo que 71 empresas foram absorvidas por novos grupos ou simplesmente deixaram de figurar entre as 100 maiores empresas. De acordo com Ayadi *et alii*, (2006), as empresas americanas respondiam, em 2002, por 48% do faturamento total no *ranking* das 100 maiores, seguidas pelas empresas da União Européia que participavam com 28%. Na terceira posição estavam as empresas japonesas com 14%. Apenas dois países, Estados Unidos e Japão, respondiam por 62% do faturamento total das 100 maiores empresas da indústria alimentar, embora os Estados Unidos tenham apresentado uma queda de 36% de participação entre as 100 maiores empresas de 2002 em relação a 1974, conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 1
Posicionamento das 100 maiores empresas da indústria agroalimentar mundial

Anos	1974	1990	1996	2002
Grupos presentes	100	46	40	29
Novos grupos	-	54	60	71
Total	100	100	100	100

Fonte: Agrodata (1975-2003). Extraído de AYADI *et alii* (2006)

Tabela 2
Empresas Multinacionais de Alimentos de acordo com o país de origem

Países de origem	1978	1988	1999	2002
União Européia	29	35	38	36
Estados Unidos	50	31	29	32
Japão	09	17	21	20
Outros países	12	17	12	12
Total mundial	100	100	100	100

Fonte: Agrodata (1980-2003). Extraído de AYADI *et alii*, (2006).

Dois fatores são apontados por Regmi e Gehlhar (2005) como essenciais para explicar a reestruturação observada no seio do oligopólio agroalimentar mundial: a pressão dos investidores institucionais no sentido da centralidade dos negócios em segmentos específicos e a procura efetiva pela ampliação contínua dos mercados. Em relação ao segundo aspecto, um indicador a ser considerado é o crescimento sustentado das exportações agroalimentares a partir da segunda metade dos anos 80. As exportações que nos primeiros anos de 1980 situaram-se em torno de US\$ 105 bilhões correntes, atingiram entre 1985 e 1990, US\$ 205 bilhões, mantendo uma trajetória contínua de crescimento em todos os anos desse período. Mesmo considerando uma pequena inflexão na trajetória de crescimento entre 1992 e 1993, o período de 1990 a 1995 registra praticamente igual ao do período anterior, com as exportações mundiais da indústria de agroalimentos chegando a atingir US\$ 300 bilhões. Ou seja, entre 1985 e 1995, as exportações de produtos da indústria agroalimentar triplicaram em moeda corrente e aumentaram mais de 60% em valores constantes, de modo que 58% dos produtos agrícolas brutos junto com os transformados alcançaram US\$ 505 bilhões em 2001. Contudo, a participação da indústria agroalimentar no comércio internacional é ainda relativamente pequena. Apenas 10% das vendas dos alimentos processados em termos globais foram realizadas através do comércio internacional em 2002.

Num contexto marcado por fortes disputas no interior da indústria agroalimentar e pelo aumento da presença de grandes redes de supermercados na oferta de alimentos transformados e não-transformados, ganha cada vez mais importância a diferenciação e diversificação da oferta para atender diferentes estratos de consumidores, o que implica em processos complexos de coordenação entre setores produtivos e de distribuição. A adoção de mecanismos de coordenação entre empresas industriais e grandes distribuidores se traduz no aumento do poder de mercado para as firmas envolvidas, ampliando o campo de atuação e, portanto, os níveis de demanda. De acordo com Regmi e Gehlhar (2005, p. v).

In a food industry driven by consumer's retail pull, food manufacturers have to continuously reorient themselves to remain competitive. Firms that respond to market signals are better able to adjust and maintain their positions in the industry. Flexible organizational structures that enable firms to make adjustment at various

stages of the production process in response to consumer demand are better suited for the current industry. Such a business structure is possible if firms operate in close coordination with producers and other sectors of the supply chain.

Em consequência da ação das grandes empresas na busca por novos espaços para valorização dos seus ativos, as formas como os produtos são produzidos e distribuídos têm sido alteradas, no sentido de atender a padrões de demanda diferenciados em nível internacional. Entretanto, a disputa tende a ser mais intensa nos espaços onde as condições do ambiente institucional são receptivas a capitais externos, e nos quais os níveis de renda e consumo apresentem-se mais dinâmicos. Um dos setores preferenciais dos investimentos diretos externos (IDE) no Brasil tem sido o setor de supermercados, assumindo um caráter essencialmente patrimonial, por meio da aquisição de empresas domésticas ou não já instaladas²³.

A dimensão financeira, a intensificação da concorrência e as mudanças nos modos de consumo impõem às empresas novos imperativos do ponto de vista da sua *performance* num ambiente cada vez mais marcado por grandes oligopólios. Não por acaso, as operações de reestruturação visam à racionalização de custos e um melhor posicionamento no mercado externo que se efetiva mediante aquisições, fusões e parcerias. A onda de F&A no setor industrial teria como objetivo a busca de economias de escopo e de escala, redução de custos e a construção de barreiras à entrada de concorrentes. Em grande medida, as F&A ocorridas na América Latina ocorreram num contexto de abertura econômica, marcado pela expansão dos investimentos diretos externos. O ritmo acelerado de internacionalização do capital, sob as diferentes formas, tem sido possível graças à expansão das tecnologias da informação e da comunicação, propiciando maior acúmulo e rapidez do fluxo de informações em diferentes espaços. Por fim, a expansão dos IDE deve ser entendida no contexto de um novo padrão de produção e consumo, como expressão do processo de internacionalização da produção que se

²³ O Brasil, de modo particular, a partir dos anos 2000, passou a ser considerado espaço preferencial para a entrada de IDE (investimentos diretos externos), com o aumento expressivo de fusões e aquisições em diversos setores da economia, com destaque para o setor supermercadista, como se discutirá no item 3.2.1

materializa em forma e conteúdo, através do aumento simultâneo da mobilidade do capital, do conhecimento e da tecnologia (De Paula, 2001).

Do ponto de vista da dinâmica da agricultura, os mecanismos de integração com setores da indústria de processamentos e com a grande distribuição e com mercados externos implicam em profundas transformações tecnológicas e organizacionais, ampliando-se a escala de produção, com maior intensidade de capital, e maior produtividade decorrente de inovações técnicas e biológicas. A dinâmica dos mercados agrícolas apresenta particularidades, diferenciando-se em relação aos mercados de alimentos em geral, devido a características próprias da produção agrícola, dada a sua vinculação com a natureza²⁴. Ressalta-se, também, que os segmentos que compõem o setor agrícola apresentam dinâmicas distintas a depender do tipo de produto e de sua vinculação com os setores de processamento industrial e de distribuição, com o mercado doméstico ou internacional.

De uma perspectiva global, a dinâmica de transformação nos mercados de produtos agrícolas implica em processos de integração cada vez mais complexos, envolvendo aspectos tais como processamento industrial, mercados de futuros e logística de transporte. Essa dinâmica tem tido uma dimensão crescentemente internacional, impondo ao setor agrícola e à indústria alimentar vínculos cada vez mais estreitos com redes de distribuição em nível do atacado e varejo, para atender de forma satisfatória os novos padrões de consumo. Como destacam Farina e Zylberztajn (1991), a própria dinâmica da economia remete à necessidade de se examinar a questão alimentar e a mudança tecnológica na agricultura a partir de uma perspectiva intersetorial, considerando-se que a modernização e a eficiência da produção alimentar envolvem múltiplas relações entre agricultura, indústria e mercado.

Com efeito, a indústria alimentar e, mais recentemente, a grande distribuição tem imposto aos produtores agrícolas padrões de qualidade que só podem ser atendidos por quem assimila novas rotinas, mediante a incorporação de inovações tecnológicas e organizacionais. Tal dinâmica torna ainda mais isoladas as formas de produção que não se adaptam aos

²⁴ Condições de clima e solo tanto podem impedir determinados tipos de cultivos, como podem gerar incertezas do lado da oferta, com escassez ou excesso de produtos. Além disso, a agricultura está sujeita a intervalos entre a produção e a colheita, períodos chamados de entressafas, que afetam diretamente o comportamento dos preços e o nível da demanda.

padrões de qualidade requeridos exigidos pelas grandes redes de supermercados, ou cujos produtos não se destinam a *nichos* de mercado. Por outro lado, a valorização dos produtos considerados naturais representa uma possibilidade para a agricultura tradicional e, conseqüentemente, para a comercialização em pequena escala nas feiras-livres e quitandas.

3.2 Novos hábitos de consumo e alterações nas estruturas de demanda de alimentos

O aumento de refeições fora de casa (em restaurantes, *fast food* etc), a diminuição do tempo destinado à preparação das refeições, a difusão de novas técnicas e de instrumentos de cozinha como o microondas, e a preocupação com alimentos saudáveis são apontadas como características importantes e definidoras dos hábitos atuais de consumo alimentar (Bonneau, 1998; Martinelli Jr. 1999 ; Souza, 2001)

No plano macroeconômico, as características estruturais da economia de cada país ou região - em termos do padrão de desenvolvimento, envolvendo condições produtivas e estrutura de distribuição da renda -, são fundamentais para se entender a trajetória de mudanças nos modos de consumo e, conseqüentemente, para uma maior aproximação acerca do comportamento das estruturas de demanda. Além das condições estruturais da economia de cada país ou região, em termos produtivos, tecnológicos comerciais e financeiros, o padrão de crescimento demográfico e o processo de urbanização exercem grande influência na dinâmica das estruturas de demanda. Modificações dos estilos de vida relacionadas com o processo de urbanização, com maior aproveitamento do tempo de trabalho, com o avanço do trabalho feminino e as alterações no perfil populacional²⁵, com o aumento da expectativa de vida e com o envelhecimento mais acentuado da população, respondem diretamente pela

²⁵ Adverte-se, contudo, que a dimensão demográfica não é objeto de análise da presente tese, o que não reduz sua importância para a análise da dinâmica dos mercados de agroalimentos.

constituição de padrões de consumo diferenciados, tornando as estruturas de demanda mais sujeitas a movimentos mais rápidos, intensos e complexos.

A elevada participação do gasto com alimentação em relação às demais despesas constitui um indicador da alta propensão a consumir alimentos, sugerindo a existência de parcela da população com níveis de consumo relativamente baixos, e que resulta em padrões de demanda mais homogêneos. Países que apresentam índices de despesas com alimentação proporcionalmente menores, têm, via de regra, um elevado padrão de consumo, a despeito da maior tendência de saturação dos mercados para determinados produtos cujo consumo tenha alcançado níveis já elevados em termos *per capita*.

Tabela 3
Renda per capita, gastos com alimentação e estimativa de crescimento do consumo em países europeus selecionados, 2005

País	Renda <i>per capita</i> (Mil US\$)	Despesas com alimentação (%)
Inglaterra	32,1	9,1
Alemanha	29,8	11,7
França	30,2	14,4
Itália	28,5	14,7
Espanha	27,3	16,0
Portugal	19,9	18,6
Média	27,97	14,1

Fonte: OCDE, para renda per capita e SuperHiper – Panorama 2007, para despesas com alimentação.

Entre os principais países da Europa, o percentual de despesas com alimentação em relação à renda do consumidor vem decrescendo ao longo do tempo. Na União Européia, a média de gastos dos consumidores com alimentos que, em 1977, era de 25% do total da renda, passou para 20% em 1994 (Souza, 2001). Tendo como referência os países europeus com elevada renda *per capita*, constata-se que os gastos com alimentação apresentam uma tendência de queda ainda mais acentuada, destacando-se a Inglaterra e a Alemanha, com os menores índices apresentados em 2005, 9,1% e 11,7 %, respectivamente, seguidos da França e da Itália (Tabela 3). Do grupo de países selecionados, Portugal e Espanha apresentam percentuais relativamente mais elevados, porém abaixo

da média de 20% registrada em 1994. A constatação de que os gastos com alimentação são mais baixos em países de renda mais elevada sugere a ocorrência de um ritmo mais acelerado de transformações nos modos de consumo, com maior tendência à redução, em termos agregados, do consumo de produtos básicos quando a renda aumenta. A diferenciação de produtos, mediante a oferta de produtos sofisticados, constitui, nos países que apresentam elevada renda *per capita* e baixa taxa de crescimento populacional, novas oportunidades de crescimento da demanda alimentar²⁶.

No caso brasileiro, os gastos com alimentação também têm decrescido com mais intensidade nas regiões mais desenvolvidas. No estado de São Paulo o gasto com alimentação em 1969-1970 correspondia a 39%, caindo para 27,4% em 1994-1995 (Souza, 2001). Em termos nacionais, conforme dados extraídos da POF - 2002-2003, o gasto médio com alimentação do brasileiro correspondia a 17% em relação ao rendimento médio, a despeito da grande dispersão entre as regiões do país. O gasto mensal das famílias brasileiras com alimentação distribui-se de forma desigual tanto em relação às áreas urbana e rural, como entre as regiões, conforme mostram os dados da Tabela 4. As maiores diferenças em relação à média nacional foram registradas no Nordeste e Centro-Oeste, cujos gastos médios ficaram abaixo da média nacional em 13,8% e 14,7%, respectivamente. As regiões Sul e Sudeste destacam-se em relação ao restante do país, apresentando gastos com alimentação superiores à média nacional em 2,6% e 9,1%.

Ao se relacionar a despesa média com alimentação com o rendimento médio, os dados da Tabela 4 mostram que as regiões com menor rendimento apresentam gastos com alimentação proporcionalmente maiores. Em relação a este aspecto, destacam-se as regiões Norte e Nordeste, demonstrando que quanto menor é o rendimento, maior tende a parcela da renda destinada à compra de alimentos. Esta é uma situação típica de economias com elevado grau de heterogeneidade na distribuição da renda pessoal.

²⁶ Os Estados Unidos representam o maior mercado de consumo de alimentos, embora apresentem uma participação inferior a 10% no gasto com alimentação.

Tabela 4

Brasil e grandes regiões: Rendimento médio mensal familiar e despesa média mensal familiar – 2002-2003 (Em R\$)

Brasil e Grandes Regiões	Rendimento médio mensal	Despesa média mensal com alimentação	% do rendimento médio mensal gasto com alimentação
Brasil	1.789,66	304,12	16,99
Urbano		311,02	17,38
Rural		265,73	14,85
Norte	1.259,91	303,37	24,08
Nordeste	1.085,82	262,18	24,15
Sudeste	2.204,71	331,94	15,06
Sul	1.946,30	312,12	16,04
Centro-Oeste	1.781,45	259,40	14,56

Fonte: IBGE, POF - 2002-2003. Elaboração própria.

Quando se relaciona a classe de rendimento com o gasto com alimentação, constata-se que as famílias pobres brasileiras gastam a maior parte do seu rendimento com a aquisição de alimentos, o que não significa que estejam conseguindo comprar todos os alimentos de que necessitam (Tabela 5). Para as famílias de maior rendimento, a proporção dos gastos com alimentação tende a ser declinante, na medida em que o nível de consumo já se encontra elevado. Chama atenção o fato de que o gasto com alimentação fora do domicílio não ser exclusivo nas faixas de maior rendimento.

O aumento dos gastos com alimentação fora do domicílio é geralmente atribuído associado ao processo de urbanização e a mudanças na composição do emprego, com a maior participação da mulher no mercado de trabalho. De acordo com a Tabelas 5 e 6, sua evolução no Brasil parece estar relacionada tanto o com o nível de rendimento do como a maior presença da mulher no mercado de trabalho. Note-se que, conforme dados da Tabela 6, o aumento da participação da mulher na população economicamente ativa (PEA) entre 1971 e 1997-98 quase dobrou em termos percentuais, saindo de 23,0% para 40,0%, sendo que o gasto com alimentação fora de casa aumentou pouco menor, mas bastante significativo para o caso brasileiro.

Tabela 5

Brasil: Despesas com alimentação e alimentação fora do domicílio por classe de rendimento, 2003 (Em %)

Classes de rendimento (em R\$)	Gasto com alimentação em relação à despesa total	Gasto com alimentação fora do domicílio
Até 400	32,68	11,81
Mais de 400 a 600	29,76	13,52
Mais de 600 a 1000	25,44	16,55
Mais de 1000 a 1200	23,21	20,51
Mais de 1200 a 1600	20,90	21,74
Mais de 1600 a 2000	18,79	22,53
Mais de 2000 a 3000	16,24	26,82
Mais de 3000 a 4000	14,51	32,51
Mais de 4000 a 6000	11,78	37,05
Mais de 6000	9,04	*

Fonte: IBGE – POF - 2002-2003. Elaboração própria.

*Nota: O valor referente à nona linha da segunda coluna corresponde a mais de 4000, uma vez que, em relação ao gasto com alimentação fora do domicílio, a classificação do IBGE não inclui a classe de mais de 6.000.

Tabela 6

Brasil: Participação das Mulheres na População Economicamente Ativa e Despesas de Alimentação, 1971 e 1997-98 (em %)

Ano	Participação das Mulheres na PEA	Gastos com alimentação em casa	Gastos com alimentação fora de casa
1971	23,0	92,5	7,5
1997-98	40,0	88,1	11,9

Fonte: IBGE e FIPE, apud Souza (2001).

A evolução do consumo alimentar no Brasil nas últimas décadas mostra importantes alterações tanto na composição da cesta de consumo, como no dispêndio alimentar. As mudanças principais na composição dizem respeito a 1) redução no consumo relativo de cereais, feijão, raízes e tubérculos; 2) substituição de banha, toucinho e manteiga por óleos vegetais e margarinas; e 3) aumento no consumo relativo de leite e derivados, ovos e de produtos prontos. Tais mudanças são observadas mesmo entre regiões com níveis de desenvolvimento fortemente desiguais como são o Sudeste e o Nordeste do país (Mondini e Monteiro, 1994).

Estudo no realizado pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) confirma a ocorrência de mudanças nos padrões de consumo alimentar dos brasileiros, sobretudo a partir da segunda metade dos anos 80, verificando-se a redução na aquisição de determinados itens tradicionais do consumo e o aumento do consumo de produtos prontos ou semiprontos, como pizzas e iogurtes²⁷. De acordo com o estudo, o aumento da renda domiciliar contribuiu para o aumento da alimentação fora de casa, exercendo um efeito menor sobre os gastos com feijão e arroz, para todas as regiões do país. Por sua vez, a urbanização que, em grande medida, está relacionada a mudanças no estilo de vida e a uma maior participação da mulher no mercado de trabalho, afetou positivamente os gastos na aquisição de alimentos prontos, de maior facilidade de preparo e a alimentação fora de casa (Gaiger *et alii*, 2007).

Ao se comparar a trajetória das despesas com alimentação a partir dos dados do Estudo Nacional de Despesa Familiar (ENDEF) 1974-1975 com os da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) 2002-2003, constata-se uma queda significativa do grupo alimentação na composição das despesas de consumo no Brasil. Na pesquisa de 1974-75, a participação do grupo alimentação foi de 33,91%, caindo para 20,75% na pesquisa POF 2002-03. As alterações se dão tanto no âmbito urbano como no rural, sendo mais acentuada neste último. Na área urbana, a participação passa de 30,13% para 19,58% (queda de pouco mais que 10 pontos percentuais). Na área rural, a queda chega a ser de quase 20 pontos percentuais, saindo de 53,24% para 34,12%. A perda relativa de participação do item alimentação nas despesas de consumo tem a ver com a combinação de uma série de fatores, com destaque para a queda no nível de preço e para a substituição de determinados produtos da cesta de consumo²⁸.

A Tabela 7 é ilustrativa no tocante à tendência progressiva de redução do consumo²⁹ de alguns alimentos e aumento do consumo de outros. Produtos como feijão, arroz e batata

²⁷ O estudo publicado em dois volumes pelo IPEA consta da referência bibliográfica em GAIGER *et alii*, 2007.

²⁸ Em grande medida, a tendência de queda dos preços dos alimentos deveu-se ao bom desempenho da produção agrícola no período em questão.

²⁹ A queda mais acentuada no período 2002-2003 em relação ao período de 1995-96 deve ser vista com ressalva, por se tratar de um momento de instabilidade econômica, e que se manifestou, por exemplo, numa inflexão da trajetória de vendas no varejo.

inglesa apresentaram quedas significativas entre 1974 a 2003. O consumo *per capita* de arroz em 2002-2003 correspondeu a pouco mais de 54,0% em relação ao de 1974-1975. No caso do feijão, a redução foi de mais de dois terços. Note-se que certos produtos apresentaram uma queda muito acentuada na POF 2002-2003 em relação à trajetória das pesquisas anteriores, destacando-se o açúcar que apresentou a maior queda (72%), a batata inglesa, a carne bovina, o frango e o leite pasteurizado.

A instabilidade macroeconômica do país nesse período deve ser levada em conta na análise dos dados da última POF, de modo que a queda acentuada do consumo de certos produtos deve ser vista com cautela, notadamente no caso de produtos cujos substitutos próximos também apresentaram queda. Apesar dessa ressalva, constata-se pelos dados da última pesquisa POF que o consumo de produtos preparados (com destaque para as pizzas) dobrou em relação à pesquisa anterior, demonstrando assim a consolidação de uma tendência de consumo cada vez mais vinculada à praticidade e comodidade como atributos relevantes na alimentação da população brasileira³⁰.

Tabela 7
Brasil: Aquisição da quantidade anual *per capita* de alimentos – 1974-2003* (Em kg)

Produtos selecionados	ENDEF 1974-75	POF 1987-88	POF 1995-96	POF 2002-03
Arroz polido	31,6	29,7	26,5	17,1
Feijão	14,7	12,1	10,2	9,2
Batata-inglesa	13,4	13,1	9,2	5,5
Abóbora	1,6	1,2	1,2	4,2
Fubá de milho	1,5	2,1	1,7	1,3
Farinha de trigo	1,8	4,1	3,1	2,6
Farinha de mandioca	5,2	4,7	3,81	3,3
Macarrão	5,2	4,3	4,1	4,2
Açúcar	21,4	22,4	20,1	8,3
Carne bovina	16,2	18,5	20,8	14,6
Frango	24,2	22,8	22,7	14,2

³⁰ De um lado, a indústria de alimentos tem sido responsável pela oferta de um número cada vez maior de produtos preparados; de outro, o processo de mudanças nos grandes e médios centros urbanos, tanto no que se refere ao maior número de mulheres no mercado de trabalho, quanto a características próprias das novas gerações de jovens que dão preferência a produtos prontos para consumo ou de fácil preparo.

Leite pasteurizado**	40,0	62,4	51,4	38,0
Iogurte	0,3	1,1	0,7	2,9
Pão francês	22,9	20,2	18,4	17,8
Café moído	4,1	2,6	2,3	2,3
Óleo de soja	5,2	8,8	6,9	5,8
Alimentos preparados	1,7	1,4	2,7	5,4

Fonte: IPEA (2007). Elaboração própria.

Nota: * Regiões metropolitanas de Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Porto Alegre e DF. ** O litro de leite foi convertido para 1 kg.

O ritmo das transformações técnico-produtivas nos países em desenvolvimento, associado à distribuição funcional da renda, exerce papel determinante na estrutura e dinâmica dos mercados de alimentos³¹. A dinâmica recente de crescimento dos mercados finais de alimentos no Brasil revela mudanças na composição e nos níveis da demanda em razão do aumento do número de consumidores com maior poder de compra, com hábitos de consumo diferenciados e que, por isso, são alvo preferencial das estratégias mercadológicas das grandes empresas (De Paula, 1999). Ademais, não se pode desconsiderar a importância do aumento nos níveis de consumo dos segmentos da população brasileira de menor rendimento, resultante da queda da inflação e do aumento da massa salarial, decorrentes de mudanças estruturais na economia em seu conjunto, destacando-se a estabilidade monetária e o crescimento nos níveis de emprego, pós Plano Real.

Num contexto de elevada inflação, de forte dispersão dos preços relativos, a população com menor nível de rendimento tende a ser mais afetada com o aumento dos preços dos alimentos, sobretudo porque maior parcela da renda está comprometida com despesas com alimentação. De acordo com Cyrillo *et alii* (1997), a passagem de uma situação de inflação elevada para a estabilidade de preços além de proporcionar aos agentes um ambiente de menor incerteza quanto às decisões de consumo, contribui diretamente para a recomposição

³¹ De acordo com Farina e Zylberztajn (1991), uma das características que marcaram a transformação do sistema agroindustrial no Brasil foi a crescente importância dos alimentos industrializados na dieta da população. Muito embora este seja um fenômeno comum a processos de urbanização e desenvolvimento econômico dos países, apresenta especificidades associadas à distribuição de renda e a hábitos regionais de consumo.

da cesta de consumo em razão da melhora do salário real (aumento do poder de compra) com a estabilização monetária³².

Do ponto de vista da grande distribuição, a estabilização monetária impôs uma série de modificações no tocante ao planejamento de estoques, dado que as famílias deixaram de comprar grandes quantidades de uma única vez, como estratégia de contornar os efeitos corrosivos da inflação, bem como em relação à política de preços, na medida em que a queda nos níveis de inflação tornou possível a comparação de preços entre os supermercados, obrigando as grandes redes a buscar novas estratégias mercadológicas para assegurar sua posição no mercado. No tópico a seguir procura-se mostrar que a incorporação de tecnologias, em termos da logística operacional da gestão dos fluxos das mercadorias, e a adoção de novas rotinas organizacionais consumo, mediante a montagem de estruturas de coordenação com fornecedores com vistas ao atendimento a diferentes padrões de demanda, definem a atuação das grandes redes de supermercados.

3.3 Trajetória técnico-organizacional assumida pelas redes de supermercados

A maior procura de alimentos que apresentam facilidades no preparo ou são considerados mais saudáveis, como os produtos agroecológicos, por exemplo, é parte do processo de transformações nos mercados finais de alimentos, implicando em mudanças significativas na forma de atuação dos agentes encarregados pelo abastecimento dos mercados, com vistas a atender padrões de demanda fortemente segmentados.

A formatação de arranjos técnico-organizacionais flexíveis, mediante a adoção de mecanismos de coordenação com elevado grau de adaptação, constitui o divisor importante

³² Diferentemente de planos anteriores, o Plano Real, implantado em 1994, não recorreu ao congelamento de preços e salários como mecanismo de ajuste dos preços relativos, adotando como estratégia para tanto a liberalização às importações, o que resultou numa forte pressão de oferta, provocando a queda e a estabilização dos preços no mercado doméstico.

entre as estruturas tradicionais de abastecimento alimentar e as modernas formas de distribuição. A adoção de mecanismos de coordenação mais complexos está diretamente associada à capacidade técnico-organizacional dos agentes, resultando em maior capacidade de resposta a mudanças nos padrões de consumo, seja através da antecipação a movimentos da demanda ou expansão do seu raio de atuação, através da conquista de novos mercados (Reardon *et alii*, 2005).

Ao estabelecer contratualmente as condições de fornecimento, os supermercados procuram transferir para os fornecedores os riscos e os custos da aquisição dos produtos, incluindo custos de transporte e os relativos às operações de classificação, pesagem, embalagem etc, de modo a resguardar ao máximo sua margem de lucro, ainda que isto possa afetar a capacidade financeira dos fornecedores. Os impactos decorrentes dos arranjos contratuais adotados pelas grandes redes no desempenho das pequenas e médias empresas fornecedoras não são triviais, devido à imposição de *private standards* que estão fora das possibilidades econômicas e tecnológicas destas empresas.

Por outro lado, o aumento de escala das operações e a racionalização da logística por parte das grandes redes de supermercados têm impedido que pequenas empresas e pequenos produtores possam estabelecer relações de fornecimento com essas redes. Esse é um fator que contribui para explicar a manutenção de formas tradicionais de abastecimento nos mercados de agroalimentos, uma vez que as transações encontram nas estruturas tradicionais (atacado e varejo) grande receptividade por parte de pequenos e médios estabelecimentos tradicionais.

No segmento de supermercados, a escala de operações e a capacidade de entrar em novos mercados determinam a posição da empresa em relação aos concorrentes, configurando-se numa maior participação no mercado. A oferta de produtos diferenciados como, por exemplo, orgânicos constitui-se em vantagem competitiva pelo fato de atingir faixas de consumidores com maior poder de compra, para os quais atributos ambientais e relacionados com a saúde, mediante a aquisição de produtos mais naturais, são mais importantes que o preço.

Do ponto de vista das redes de supermercados, o atendimento efetivo de padrões de consumo mais sofisticados depende do estabelecimento de relações estáveis e de longa

duração com fornecedores de modo a garantir regularidade no abastecimento das lojas, com produtos que atendam ao padrão de qualidade pré-estabelecido. Assim, o que parecia uma grande oportunidade para pequenos produtores, excluídos da cadeia de comercialização de *commodities*, mostra-se um desafio na medida em que os fatores tradicionais pouco representam em face dos novos conhecimentos, da capacidade organizacional e gerencial exigidos pelas redes distribuidoras (Wilkinson, 2004).

As condições impostas pelas grandes redes para o fornecimento dos produtos em termos de padronização e a adoção de um sistema logístico baseado na transferência para os fornecedores de custos operacionais, se impõem como fortes limites ao estabelecimento de relações diretas entre pequenos produtores e supermercados. Não por acaso, o vínculo contratual adotado pelos supermercados tem priorizado não o produtor direto, mas as empresas fornecedoras que possuem condições técnicas e financeiras para adquirir e fornecer os produtos no padrão e na quantidade estabelecida durante todo o ano. Por tais razões, as oportunidades de acesso a mercados diferenciados para estruturas de produção locais em pequena escala tendem a ser limitadas.

Os mecanismos de coordenação adotados pelos supermercados constituem-se em rotinas organizacionais cuja eficiência reside tanto na escala em que os custos de transação são reduzidos, como nas condições de competitividade proporcionadas às empresas em relação aos rivais mais próximos. O ambiente de competição entre as grandes redes de supermercados coloca em evidência a necessidade de arranjos contratuais flexíveis e uma estrutura de coordenação da cadeia de fornecedores adequada a cada segmento de produtos, tendo em vista que a obtenção de vantagens de preços e qualidade em relação a seus concorrentes depende da eficiência das estruturas de coordenação em cada segmento de produtos.

Ressalte-se também que a capacidade dos supermercados em diferenciar-se dos concorrentes a partir da adoção de estratégias mercadológicas bem sucedidas depende da coordenação dos arranjos contratuais com os fornecedores. A criação de assimetrias competitivas entre os agentes decorre tanto de inovações tecnológicas quanto organizacionais.

A combinação entre estas duas dimensões no segmento supermercadista representa uma profunda mudança estrutural nas formas de abastecimento alimentar.

O uso intenso de tecnologias da informação pelos supermercados tem alterado, simultaneamente, o conhecimento dos mercados, os modos de consumo, o fluxo de mercadorias, as relações com fornecedores e com os clientes, abrindo um amplo leque de novas possibilidades em termos de vantagens competitivas para as empresas. A trajetória tecnológica seguida pelas grandes responde em grande medida pelas alterações no padrão de concorrência no varejo³³ (Almeida; Crossetti, 1995). O resultado desse movimento tem sido o aumento da escala de operações e o aperfeiçoamento da logística de suprimentos, melhorando a eficiência na coordenação entre agentes das diversas cadeias produtivas envolvidas em transações com o segmento varejista (Souza, 2005).

A implementação de mecanismos modernos de coordenação por parte das grandes redes foi possível graças à incorporação das tecnologias da informação e da comunicação (TICs), permitindo maior eficiência operacional, através, por exemplo, do controle de estoques, maior integração entre os fluxos de compra e venda, bem como da identificação precisa dos produtos e do respectivo registro dos movimentos de entrada e saída (Furtado, 2003). Com efeito, a utilização de sistemas como o *eletronic data interchange* (IED) permite que o gerenciamento de estoques e de envio de ordens de pedidos aos fornecedores seja feito com menor tempo possível e com menos índice de falha, de modo a evitar rupturas (falta de produtos nas prateleiras) ou excessos nos estoques.

Por sua vez, a informatização dos pontos-de-venda (PDVs) mediante o uso de *scanner a laser* para leitura de códigos de barras, contribui diretamente para a redução de custos operacionais e financeiros relativos ao gerenciamento por categorias de produtos, mas, sobretudo permite que as redes disponham de informações *on line* sobre o fluxo de vendas e o tíquete médio de compras (valor gasto por consumidor em cada compra), constituindo-se em diferenciais importantes do ponto de vista da adoção de estratégias, além de aumentar o poder

³³ O uso, por parte das grandes redes, de cartões de compras próprios, concedendo prazos para pagamento e maiores facilidades de compra para os clientes, representa uma vantagem competitiva importante na disputa com os mercados tradicionais, cujas operações de venda são realizadas basicamente à vista.

de negociação com os fornecedores. O intenso processo de disputa entre as grandes redes decorrente de economias de escala e de escopo, resultantes de inovações organizacionais e do uso intenso de tecnologias, tem contribuído de forma decisiva para a ampliação da presença de grandes redes de supermercados em diversos países.

3.3.1 Estratégias de crescimento adotadas pelas redes de supermercados

A internacionalização das cadeias de produção e distribuição agroalimentar vem sendo acompanhada de um intenso movimento de concentração e de integração vertical, com a diminuição do número de grandes empresas multinacionais que passam a responder por parcelas crescentes do mercado em diferentes países. No caso dos supermercados, a concorrência interfirmas se expressa cada vez mais na definição de estratégias em nível global, em que o aumento da participação do mercado se dá prioritariamente através de fusões e aquisições (F&A), com impactos importantes nas estruturas de mercado mediante a incorporação ou eliminação de grupos econômicos locais (Farina, 2003).

Nesse novo contexto, são exigidos das empresas maiores níveis de eficiência operacional, com pressões em relação à redução de custos e ganhos de economia de escala e de escopo, aumentando ainda mais a disputa entre grandes concorrentes pelo controle de amplas faixas da demanda. Por sua vez, a estratégia de segmentação e diversificação dos produtos adotada pelas redes de supermercados torna as estruturas de demanda mais complexas e dinâmicas, ampliando os limites do mercado e reduzindo os efeitos da “lei de Engel”³⁴.

A forte concentração observada no setor industrial alimentar em nível internacional também vem ocorrendo de forma mais acelerada nos últimos anos em relação à grande

³⁴ A lei de Engel mostra a existência de uma relação direta entre o aumento da renda e a diminuição do gasto com alimentação, em termos relativos.

distribuição. De acordo com os dados da Tabela 8, as cinco maiores empresas varejistas com atuação global tiveram um faturamento de quase US\$ 600 bilhões em 2005. Deste total, o Wal Mart foi responsável por 52,1% e o Carrefour, segundo colocado, ficou com 15,5%, demonstrando a importância das duas empresas no segmento varejista, em termos mundiais. Entre os principais países da Europa, há uma forte concentração no mercado varejista. Das 15 maiores empresas varejistas atuando na Europa, 6 são alemãs e 5 francesas. As grandes empresas alemãs atuam tanto no segmento de hipermercados como de supermercados de desconto. A estratégia de internacionalização das empresas alemãs tem se concentrado no próprio continente europeu. A Metro e Schwarz atuam, cada uma, em 21 países, enquanto que a Rewe e Aldi atuam em 12 países da Europa. As empresas Wal Mart (EUA) e o Carrefour (França) atuam tanto na Europa, quanto na América Latina e Ásia (SuperHiper – Panorama 2007).

Tabela 8
Cinco maiores empresas multinacionais de acordo com o faturamento e a presença em países, em 2005

Empresa	Número de países em que está presente			Faturamento em 2005 em bilhões de US\$	Participação relativa (%)	Número de lojas
	1995	2000	2005			
Wal Mart (EUA)	7	9	15	312,4	52,1	6.380
Carrefour (França)	15	26	31	92,6	15,5	12.179
Tesco (Reino Unido)	6	9	14	69,6	11,6	2.365
Metro (Alemanha)	20	22	30	69,3	11,6	2.458
Ahold (Holanda)	5	27	11	55,3	9,2	6.422

Fonte: SuperHiper - Panorama 2007. Elaboração própria.

A liderança, em termos de presença fora do país de origem, tem sido mantida pelo Carrefour, ainda que a alemã Metro venha se aproximando bastante. Uma diferença do Carrefour em relação à Metro é que sua atuação não está concentrada em países do continente europeu. Já o Wal Mart, embora esteja presente em metade dos países em comparação com o

Carrefour, tem se destacado pelo esforço de ampliação do número de lojas e de maior participação nos mercados onde passa a atuar, através de grandes inversões de capital. Acompanhando a trajetória das líderes mundiais, a Tesco tem expandido sua atuação para países fora da Europa, com presença em países asiáticos como China e Japão. O grupo holandês Ahold apresentou um recuo na sua trajetória de internacionalização, deixando de atuar em 16 países (comparando-se os números de 2005 em relação a 2000), devido a uma crise financeira que lhe obrigou a vender empresas que havia adquirido como o Bompreço e o Gbarbosa na América Latina³⁵.

A experiência internacional mostra que o processo de concentração do setor de supermercados traz no seu bojo um conjunto de mudanças técnicas e organizacionais. O emprego de novas rotinas e as estratégias mercadológicas estão produzindo alterações profundas nas formas tradicionais de coordenação de atividades entre a indústria e o comércio varejista (Reardon, 2006, Belik, 2001, Green e Schaller, 1996, Wilkinson, 2004).

No caso do Brasil, conforme destaca Farina (2003), um conjunto de mudanças institucionais e econômicas, iniciadas no final dos anos 80 e aprofundadas nos anos 90, em relação à liberalização comercial, à desregulação dos mercados, ao tratamento preferencial ao capital estrangeiro e à estabilidade monetária advinda do Plano Real, foi determinante para o aumento dos investimentos no segmento de supermercados no mercado brasileiro. Contudo, não se pode esquecer que, além da melhora do poder de compra de parte considerável da população graças à estabilização monetária, ocorreu um desempenho excepcional do segmento agrícola, cuja produtividade média de produtos como trigo e arroz apresentou um crescimento de 68,5% e 64,4%, respectivamente, no período de 1990 a 1999. Desempenho semelhante foi verificado para outros produtos como café, feijão, milho, soja, tomate, com índices de crescimento superiores a 35% (Campos e De Paula, 2001). A combinação desses fatores foi responsável pelas mudanças ocorridas nas estruturas da demanda alimentar e explica o movimento de expansão dos supermercados no Brasil.

³⁵ A rede GBarbosa, de origem sergipana, foi adquirida em 1999 pelo grupo holandês Ahold que já detinha o controle acionário do Bompreço. Em 2005, devido a problemas financeiros na empresa sede, o grupo vendeu o GBarbosa para o grupo americano de investimentos Acon, que permaneceu no controle até final de 2007, quando o GBarbosa foi outra vez negociado, desta feita com o grupo chileno Cencosud, no valor de US\$ 430 milhões.

O Brasil tem sido palco de um intenso processo de disputa entre as grandes redes pela liderança do mercado nos grandes centros urbanos. O processo de estabilização da economia do país e a melhora nos níveis de renda da população podem ser apontados como fatores importantes para explicar o aumento do faturamento verificado nos últimos anos no setor de supermercados. O aumento do faturamento constitui uma estratégia para compensar a queda de *mark up*, posto que a partir de 2001, o lucro médio tem se situado em menos de 2%, conforme dados da Tabela 9. Além da intensa concorrência, a queda do lucro médio pode ser atribuída à queda do nível de preços dos alimentos em virtude da política de combate à inflação, pelo desempenho excepcional do setor agropecuário.

Tabela 9
Brasil: Desempenho dos supermercados: faturamento, lucro líquido e participação no PIB – 2000-2006

Ano	Participação no PIB	Faturamento nominal (em R\$ bilhões)	Índice de crescimento nominal (%)*	Lucro líquido (em R\$ bilhões)	Taxa de lucro médio (%)
2000	6,3	69,2	100,0	1,2	1,8
2001	6,2	74,2	107,2	1,5	2,0
2002	6,1	81,7	118,1	1,4	1,7
2003	5,7	89,3	129,0	1,4	1,6
2004	5,5	98,7	142,6	1,8	1,8
2005	5,5	106,4	153,8	1,8	1,7
2006	5,5	109,6	158,4	1,9	1,8

Fonte: SuperHiper – vários números.

Nota: * Ano base 2000. Elaboração própria do índice.

No início dos anos 1990, a participação dos supermercados representava 30% do varejo nacional, passando para 75%, em 2001 (Reardon *et alii*, 2005). A entrada e a expansão de grupos multinacionais como Wal Mart, Casino, Ahold, Sonae, Acon Investment e, mais recentemente, Cencosud, demonstram a importância do mercado brasileiro e a intensidade da disputa entre as grandes empresas que atuam neste segmento. Em realidade, o padrão

fortemente concentrado do varejo dos países sedes das empresas multinacionais está sendo replicado para espaços onde já atuavam ou passaram a atuar³⁶.

De acordo com a revista SuperHiper (2007) publicada pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras), as empresas que ocupavam as três primeiras posições em termos de faturamento, respondiam em 1999 por 27,6%, passando a responder por 34% em 2006. Ao mesmo tempo, no período de 1994 a 2006, a participação no mercado das dez maiores redes quase dobrou, passando de 24% para 41%. Destaque-se que além do processo de fusões e aquisições, houve crescimento orgânico dos supermercados por meio do aumento do número de lojas e do número de *check-outs*. No período de 1998-2001, o crescimento do número de lojas foi de 35% e do número de *check-outs* de 24%. No período de 2001-2005 o crescimento do número de *check-outs* caiu para 8,7%, e o de lojas foi ainda menor, de 5%, como resultado da acomodação do processo de aquisições, da maior automação dos *check-outs* e do uso de sistema de gerenciamento baseado em tecnologias da informação que controlam a cadeia de fornecedores, as operações logísticas e as transações financeiras.

³⁶ Entre os principais países europeus, prevalece uma forte concentração do mercado varejista, com um índice de participação das maiores empresas acima de 60%. No caso da França, o domínio do mercado por parte das cinco maiores empresas chega a 72%. A Itália aparece como um ponto fora da curva, à medida que as maiores empresas respondem por pouco mais de 30%, em termos de *market share*, o que se explica pelo fato de sua estrutura econômica ser baseada em pequenas e médias empresas. Nos Estados Unidos, as cinco maiores empresas respondiam, em 2005, por 46% (SUPERHIPER, 2007).

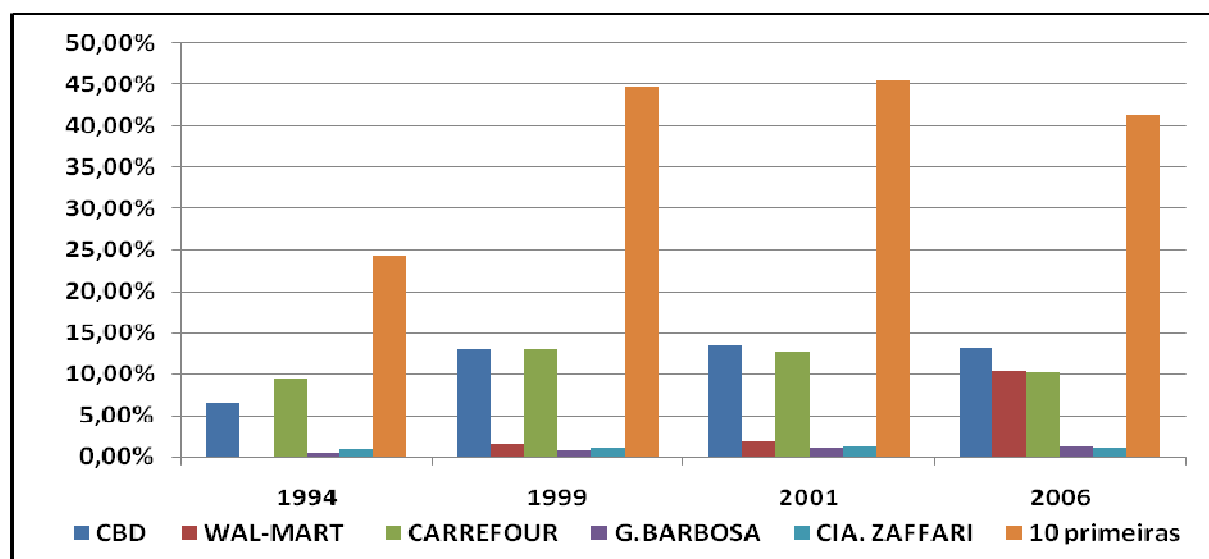


Gráfico 1 – Brasil: Participação das maiores redes de supermercados no mercado (%)

Fonte: *Ranking Abras*, 2006/2007.

Nota: Elaborado a partir de Farina (2003) e Barreto (2007).

O grupo Wal Mart que ocupava uma posição bastante modesta no mercado brasileiro em comparação com os grupos Carrefour e CBD em termos do faturamento, após a compra de duas redes líderes regionais Bompreço (Nordeste, em 2004) e Sonae (Sul, em 2005), passou à frente do Carrefour, em 2006, ocupando a segunda posição no conforme pode ser visualizado pelo Gráfico 1³⁷. Além das empresas adquiridas ocuparem posições superiores, em relação ao Wal Mart, a aquisição veio acompanhada de uma estratégia de crescimento orgânico, com a instalação de novas lojas ou ampliação de antigas. No Nordeste, o Wal Mart investiu R\$ 150 milhões após 18 meses da aquisição da rede Bompreço, com a modernização e abertura de novas lojas, visando tornar o Bompreço líder em todos os Estados da região. A mesma estratégia está sendo adotada na região Sul, no caso das bandeiras BIG, Mercadorama e Nacional, adquiridas do grupo Sonae. O Quadro 3 ilustra bem o processo recente de F&A no setor supermecadista, em que se verifica a compra de empresas nacionais por parte de grupos estrangeiros.

³⁷ Em 2001, antes de serem adquiridas pelo Wal Mart, as redes Sonae e Bompreço respondiam por 4,7% e 4,4% do faturamento, respectivamente, no Ranking da Abras. Enquanto as empresas Sendas e J. Martins, adquiridas pela CBD, respondiam juntas por 5% do faturamento (BARRETO, 2007).

Posição no ranking em 2006	Empresa	País de origem	Processo de F&A
1º	Companhia Brasileira de Distribuição (CBD)	França/Brasil	Aquisição Sé/J.Martins 2002 Sendas/2004
2º	Wal-Mart Brasil LTDA	USA	Aquisição Bompreço/2004 Sonae/2005
3º	Carrefour Comércio e Indústria LTDA	França	Aquisição Planaltão, Roncetti, Mineirão, Rainha, Dallas e Continente a partir de 1999
4º	G.Barbosa Comercial LTDA		Adquirida pela Ahold em 1999 e negociada com Acon Investment em 2005.
5º	CIA. Zaffari Comércio e Indústria	Brasil	-

Quadro 3 – Brasil: Principais aquisições no segmento de supermercados - 1994-2006

Fonte: *Ranking Abras*, 2006/2007.

Nota: Elaborado a partir de Farina (2003) e Barreto (2007).

A estratégia de crescimento baseada em aquisições exige mais tempo de reação dos concorrentes, além do que a consolidação da marca/bandeira da empresa adquirida garante uma fatia de mercado relativamente consolidada, reduzindo assim a incerteza quanto ao retorno do investimento. Além de alterar a posição da empresa no mercado, a aquisição de grupos já consolidados contribui decisivamente para elevar o poder de barganha das grandes redes em relação aos fornecedores, na medida em que as operações de compra passam a se orientar por ganhos de economias de escala³⁸.

Como resultante do processo de concentração no segmento de supermercados, observa-se a emergência de novos modelos de gestão e organização baseados na

³⁸ Entretanto, uma aquisição mal planejada pode resultar em perda de competitividade, em virtude de maiores custos operacionais, não se traduzindo em ganhos de escala. A queda da participação do Carrefour no mercado brasileiro, por exemplo, parece indicar que a estratégia de aquisições não foi bem sucedida.

racionalização de procedimentos e de rotinas operacionais. A maior capacidade em atender diferentes estruturas de demanda evidencia-se através da diversificação do *mix* e da adequação dos formatos das lojas ao perfil dos consumidores. A obtenção de economias de escala e a busca incessante por menores custos via redução de estoques são aspectos da nova dinâmica das grandes redes em nível internacional, exigindo a montagem de estruturas de coordenação complexas, como forma de garantir regularidade da oferta dos produtos em conformidade com os padrões de qualidade pré-definidos contratualmente³⁹.

O desempenho diferenciado das grandes redes de supermercados na dinâmica recente dos mercados de alimentos pode ser vista em termos da capacidade em projetar-se em *nichos* de mercado, através da oferta de produtos sofisticados e, em certos casos, exclusivos. Em relação à oferta de produtos tradicionais, os supermercados destacam-se através do maior número de marcas por categoria de produtos, lançando mão inclusive de produtos de marca própria, visando atingir consumidores com diferentes hábitos de consumo e níveis de renda.

Do ponto de vista dos supermercados, o conhecimento acerca das preferências e hábitos dos consumidores é fundamental. De modo geral, a posição que a empresa ocupa no mercado depende da capacidade de se antecipar aos concorrentes no tocante à oferta de maior variedade de produtos a preços competitivos. Apesar do conhecimento acerca das estratégias adotadas pelas grandes redes, dificilmente as empresas de pequeno porte podem acompanhá-las, seja por restrições tecnológicas, organizacionais ou financeiras.

O foco das estratégias mercadológicas adotadas pelas redes de supermercados concentra-se na busca permanente de conquistar a fidelidade dos consumidores. Como as posições ocupadas no mercado estão sempre ameaçadas pela ação das grandes empresas concorrentes e nenhuma delas tem o controle sobre faixas inteiras da demanda, mesmo as empresas líderes precisam adotar estratégias para defender ou ampliar sua posição. Por se tratar de um oligopólio competitivo, no qual o processo de concorrência não é balizado pela diferenciação de produtos, as empresas do segmento de supermercados dependem de estratégias que alcancem não apenas os consumidores de maior poder de compra, mas os que

³⁹ Tais aspectos serão abordados com maior propriedade no capítulo seguinte, tendo como referência as estruturas de coordenação adotadas pelos supermercados na relação com os fornecedores de FLV (FLV).

têm como costume a realização de compras em mercados tradicionais, visando manter ou ampliar sua escala de vendas.

O sucesso de estratégias de crescimento e diversificação depende, em última instância, da capacidade das firmas quanto ao emprego de novos procedimentos ou de novas rotinas organizacionais, resultando na ampliação dos níveis de demanda que está em condições de atender (Nelson e Winter, 2005). Não obstante, uma estratégia de crescimento da demanda acima da capacidade de atendimento da firma pode resultar em perda de reputação da empresa, colocando em risco sua posição no mercado.

No varejo de produtos agroalimentares, a capacidade da firma em reconhecer o ambiente de competição e as idiossincrasias dos consumidores, é de fundamental importância para a definição das estratégias mercadológicas, uma vez que as decisões individuais de consumo decorrem de um conjunto de fatores complexos, envolvendo aspectos demográficos, valores sociais, culturais, religiosos e normativos relacionados com a segurança dos produtos. Além disto, o contexto macroeconômico, em termos de mudanças estruturais ou conjunturais da economia, tem grande importância na definição de estratégias das firmas que atuam na produção e distribuição de alimentos. As estratégias estão condicionadas pela capacidade interna da firma em assimilar mudanças que se processam nos níveis meso e macroeconômico, tendo em vista mudanças nos padrões de renda, políticas governamentais, crises econômicas.

De modo específico, as estratégias promocionais adotadas pelas grandes redes de supermercados resultam do seu elevado poder de compra, a partir da imposição de condições que devem ser atendidas pelos fornecedores, as quais vão desde o desconto financeiro a cada pedido entregue, a bonificação em produtos, devolução de produtos, entrega dos produtos nas lojas ou nas centrais de distribuição em horários pré-determinados. As grandes redes de supermercados recorrem à estratégia de oferecer um maior número possível de marcas de um mesmo produto, visando atingir diferentes estratos de consumidores, mas, sobretudo reduzir o poder de barganha dos fornecedores, impondo condições nas negociações que lhes permitam ter menores preços em relação aos concorrentes ou a realização de promoções, transferindo para o fornecedor parte ou a totalidade dos custos promocionais.

As estratégias expressam a intensidade da disputa que caracteriza o segmento dos supermercados. O alcance das estratégias depende da capacidade das firmas em responder de forma eficiente a mudanças na demanda. As estratégias baseadas em preços têm um grande impacto na demanda, porém, se mantidas por longos períodos podem afetar negativamente a margem de lucro. Deste modo, a estratégia de *marketing* mais usada pelas grandes redes tem sido anunciar determinados produtos que possuem grande impulso de vendas a preços inferiores aos do concorrente direto, ou fixar na gôndola o preço do concorrente mais próximo, fazendo com que o consumidor não saia da loja para avaliar os preços praticados por outro supermercado.

O processo de concorrência adquire nuances diferentes de acordo com o tamanho das lojas e com a sua localização. As lojas de menor tamanho, instaladas em bairros de alta renda, são estrategicamente estruturadas para ofertar produtos sofisticados, atendendo estratos de consumidores com maior poder de compra. A incorporação de serviços aos produtos e o conforto das lojas passam a ser mais importantes que o preço no processo de competição com outras redes. Entretanto, os investimentos produtivos requerem habilidade gerencial, disponibilidade de ativos produtivos, tecnológicos, de *marketing*, marca, os quais são resultado de um constante processo cumulativo de capacitações; gerando oportunidades econômicas que se materializam em novos produtos e serviços, moldando as preferências dos consumidores (Penrose, 1995). Este conjunto de capacitações constitui a base de barreiras à entrada nos mercados de FLV, reduzindo a possibilidade dos pequenos varejistas tradicionais em disputar faixas de demanda com os supermercados, sobretudo no que se refere à comercialização de produtos de alto valor unitário que exigem condições específicas de acondicionamento (ambiente refrigerado, câmaras frias) ou que apresentam baixa rotatividade.

3.4 Impactos da atuação dos supermercados no varejo tradicional: uma análise geral

O aumento da concentração no segmento de cadeias de supermercados, resultante do processo de fusões e aquisições, não impediu o crescimento do número de supermercados independentes, particularmente nos centros urbanos de menor porte, onde as grandes redes não atuam. De acordo com a Tabela 10, os supermercados independentes ampliaram sua participação na venda de alimentos em quatro pontos percentuais entre 1994 e 2000, mostrando desempenho superior aos supermercados de redes que perderam participação no segmento de produtos alimentares em mais de dois pontos percentuais. Todavia, a participação das dez maiores empresas apresentou constante crescimento, registrando um aumento excepcional da sua participação a partir de 1999, quando se aprofundou o processo de concentração no setor, com a entrada de empresas multinacionais mediante a aquisição de redes locais.

Tabela 10
Brasil: Participação (%) nas vendas de alimentos por tipo de estabelecimento - 1994-2000

Tipo de loja	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Supermercados de redes	45,1	44,4	44,6	44,9	46,6	44,7	42,8
Supermercados Independentes	40	40,3	39,9	39,7	37,8	41,6	44
Lojas Tradicionais	14,9	15,3	15,6	15,4	15,6	13,7	13,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Abras. Reproduzido de FARINA, 2003.

Conforme dados da ACNielsen, divulgados pela ABAD (Associação Brasileira de Distribuidores), em 2005, as lojas de pequeno porte representavam mais de 50% dos 900 mil pontos-de-venda do país, e participavam com 39% no mercado de alimentos. O crescimento de supermercados independentes, de pequeno e médio porte, e de lojas de conveniência nos

últimos anos, em grande parte se deve ao surgimento e expansão de atacadistas regionais e à estratégia de segmentação dos canais de distribuição adotada pela indústria alimentar em direção a este segmento.

A disputa por parcelas do mercado entre os supermercados de menor porte com as grandes redes tem sido possível graças à introdução de novas modalidades de compra, com o fortalecimento das “redes e associações de negócios”. As redes de compra não se restringem a operações de compras, mas incluem também procedimentos relativos a controle de estoque e *mix* de produtos, estratégias de *marketing* e de difusão tecnológica, treinamento de pessoal. A associação dos pequenos e médios supermercados às redes de compras aumenta o poder de barganha junto a fornecedores, uma vez que a escala de compras é ampliada, passando a prevalecer condições idênticas de negociação para todos os associados, independentemente do volume adquirido por cada empresa. Dessa forma, os estabelecimentos de menor tamanho podem ter preços mais competitivos que os dos supermercados de rede, uma vez que seus custos operacionais são relativamente mais baixos.

Tal como nos Estados Unidos, já existem redes de negócios no Brasil organizadas por grandes empresas atacadistas, pois além de concentrar o processo de negociação, a entrega dos produtos pode ser feita em um único local, ficando a rede de compras encarregada da distribuição. Em 2005, as pequenas empresas de supermercados que atuam em redes e associações tiveram um faturamento de R\$ 14,2 bilhões, apresentando um crescimento real de 10,7% em relação ao ano anterior, enquanto os supermercados em geral tiveram um crescimento de apenas 0,9% (SUPERHIPER, 2007).

No período de 2001 a 2006, houve uma queda de oito pontos percentuais na participação das vendas das grandes redes, passando de 73% para 65%. Essa diferença foi aproveitada pelo pequeno varejo moderno que passou a responder por mais de um terço do total de vendas⁴⁰. Constata-se aumento do número de *check-outs* nas pequenas lojas de conveniência e nos supermercados independentes, enquanto que o número médio de *check-*

⁴⁰ O pequeno varejo moderno é composto por lojas de conveniência, *delicatessen*, mini-mercados etc, que se caracterizam por padrões de qualidade dos produtos e serviços, e atendimento diferenciado, atingindo o mesmo segmento de consumidores com maior poder de compra.

outs das 300 maiores empresas do setor decresceu de 13, em 2001, para 10 por loja, em 2005, como estratégia de redução de custos operacionais. Contudo, num contexto marcado por fortes disputas por mercado, sinais de crescimento de empresas menores são monitorados de perto pelas grandes redes de supermercados, reduzindo as possibilidades de formação de pequenas redes independentes.

A incorporação de tecnologias da informação e da comunicação por supermercados de médio porte e lojas de conveniência permite que pequenas e médias empresas passem a operar com padrões técnicos semelhantes aos das grandes redes, em termos da informatização dos pontos-de-venda, com a leitura ótica dos códigos de barras e o registro e controle de estoques automatizados. Esses padrões, associados aos novos mecanismos de coordenação com fornecedores, melhoram a *performance* do atendimento e ampliam a capacidade das empresas na disputa por segmentos de consumidores de maior poder de compra. Ou seja, a crescente capacidade de resposta a padrões de consumo mais sofisticados coloca o pequeno varejo moderno numa posição bastante competitiva em relação aos grandes supermercados e hipermercados.

Nos segmentos de produtos tradicionais, também é intenso o processo de disputa entre as redes de supermercados em termos da ampliação do *market share*. Entretanto faixas importantes da demanda continuam sendo atendidas por pequenos estabelecimentos do varejo tradicional⁴¹. Em termos regionais, a participação do varejo tradicional é maior no Norte e Nordeste, com 46%, e menor no Sul do país, com 10%. Na Grande São Paulo, a participação do varejo tradicional é bastante significativa, em torno de 30% (ABRAS, 2007). O comércio de alimentos tem grande destaque no varejo em geral, correspondendo a quase um terço do total das empresas dos diversos segmentos do varejo, e respondendo por 29% da mão-de-obra ocupada e por 22% da receita do conjunto do varejo (IBGE, 2003).

A existência de restrições do ponto de vista da capacidade de compra faz com que os pequenos comerciantes recorram a estratégias relativamente simples para se manter na

⁴¹ O varejo tradicional refere-se a quitandas, mercearias, empórios, armazéns, mercadinhos ou mercantis, padarias, açougues, peixarias, comércio de hortifrutigranjeiros, etc.

atividade⁴². Aproveitando-se do fato de estarem localizados em bairros populares onde não há a presença de supermercados de grande ou médio porte, os pequenos comerciantes, cujo volume de vendas é reduzido, adotam como rotina comprar diretamente nos grandes supermercados ou nas lojas de atacados, em dias promocionais. Outra estratégia consiste em comprar de distribuidores que ofereçam um prazo maior para pagamento, de modo a manter uma consistência no abastecimento dos produtos, com o pagamento sendo efetuado após a venda dos produtos, contornando, dessa maneira, a falta de capital de giro.

Por outro lado, os pequenos estabelecimentos são ágeis no sentido de identificar os produtos com maior rotatividade, concentrando seus esforços para garantir regularidade na oferta desses produtos, mesmo que isso possa implicar na falta de outros produtos com baixa procura. A proximidade e a elevada frequência nas compras junto aos pequenos estabelecimentos do varejo tradicional favorecem a construção de laços de confiança e de fidelidade com os clientes, inclusive com a possibilidade de o pagamento ser realizado posteriormente (prática conhecida como ‘fiado’). Obviamente, o ‘fiado’ não pode se estender muito, pois pode vir a comprometer a capacidade financeira e inviabilizar o negócio.

Outra vantagem importante do varejo tradicional em relação aos grandes supermercados de rede diz respeito à elevada capilaridade que os pequenos estabelecimentos possuem no seu conjunto. Em razão disto, as grandes redes são compelidas a operar com lojas de menor tamanho, a partir de marcas ou bandeiras específicas, buscando não ser identificados pelos consumidores com a marca usada nos grandes supermercados e hipermercados. A estratégia de diferenciação das marcas resultou tanto da permanência do nome (marca) das pequenas redes de supermercados, como da iniciativa das grandes redes em montar unidades com elevado índice de rotatividade dos produtos e, ao mesmo tempo, baixo custo operacional⁴³. O Quadro 4 mostra as principais características das diferentes formas de varejo e sua representação em termos de vantagens competitivas.

⁴² A análise desenvolvida nos parágrafos a seguir resulta de pesquisa direta realizada com pequenos proprietários de mercadinhos e mercearias que comercializam cereais, estivas e hortifrutigranjeiros.

⁴³ A rede Carrefour, por exemplo, vem ampliando o número de lojas com a bandeira **Dia%** nos grandes centros urbanos, adotando, inclusive, o sistema de franquia. De forma mais incisiva, a CBD vem buscando conquistar espaços nos segmentos de menor poder aquisitivo através das bandeiras **Compre Bem** e **Barateiro**. Por sua vez,

Capilaridade	Baixa	Média-alta	Alta	Alta
Diversidade de produtos (mix)	Alto	Alto	Médio	Baixo
Frequência das compras pelos consumidores	Baixo	Baixo	Médio	Alto
Facilidades de pagamento	Alto	Alto	Médio	Baixo
Custo operacional	Alto	Alto	Médio	Baixo
Estratégias de marketing	Alto	Alto	Baixo	Baixo
Rotatividade dos estoques	Alto	Alto	Médio-alto	Baixo
Concorrência de preços	Alta	Alta	Médio	Baixa
Escala de vendas	Alto	Alto	Médio-baixo	Baixo
Fidelidade do consumidor	Baixa	Média	Média-alta	Alta
Atendimento individualizado	Baixo	Baixo	Médio	Alto

Quadro 4 – Vantagens apresentadas pelas diferentes formas do varejo de alimentos

Fonte: Elaboração própria, a partir da revisão da literatura e da pesquisa de campo.

Para o consumidor de menor poder aquisitivo, o diferencial de preços e a proximidade das lojas são atributos importantes nas decisões de compra, ficando num segundo plano o ambiente da loja, bem como a variedade de marcas dos produtos expostos nas prateleiras. Paradoxalmente, o consumo de produtos de marcas próprias, considerados de menor preço, é maior entre os consumidores de maior rendimento, conforme pesquisa da ACNielsen (ABRAS, 2007).

o Wal Mart, que já atuava com a bandeira **Todo Dia**, ao adquirir as redes Bompreço e Sonae, passou a contar com um número bastante significativo de lojas de pequenos e médios tamanhos situados em pontos estratégicos de centros urbanos das regiões Nordeste e Sul.

De um modo geral, as vantagens do varejo tradicional estão sendo relativizadas pela ação das empresas modernas. O contato pessoal na realização da compra, com todas as possibilidades que este tipo de relação contempla, está sendo substituído por novas modalidades de aquisição, motivadas pela necessidade de tempo e maior praticidade que os estabelecimentos modernos oferecem. Além de o consumidor poder escolher os produtos de acordo com sua preferência, as facilidades de pagamento com cartões de crédito contribuem para o aumento da frequência de pequenas compras em lojas de supermercados e de conveniência. Num ambiente competitivo como é o supermercadista, a capacidade de incorporar inovações técnicas e organizacionais é decisiva para o crescimento das firmas, constituindo-se em condição *sine qua non* à adoção de mecanismos de coordenação com maior controle sobre os fornecedores. A capacidade e agilidade em atender diferentes padrões de demanda e a própria posição da empresa no mercado dependem dos arranjos tecnológicos e organizacionais adotados.

Para Belik (1994), o estabelecimento de novas relações entre fornecedores e distribuidores conduziu a uma completa reconversão das relações em toda a cadeia agroindustrial, de tal modo que se pode dizer que os aspectos organizacionais tiveram maior peso na reestruturação do sistema alimentar no caso brasileiro que os aspectos exclusivamente tecnológicos. Contudo, essas duas dimensões não podem ser vistas independentes ou separadas, uma vez que o processo de incorporação tecnológica pressupõe e implica em mudanças organizacionais. Outra dimensão a ser considerada é a financeira que tem permitido níveis elevados de crescimento das empresas do setor de supermercados, mediante processos de aquisições, fusões e parcerias com empresas bem posicionadas no mercado. A intensificação da concorrência e as mudanças nas estruturas de demanda exige das empresas maior volume de investimento.

A expansão de grandes empresas de distribuição nos países em desenvolvimento tem se dado, preferencialmente, através de fusões e aquisições, ampliando-se a concentração no setor, a despeito da maior disputa entre as empresas pela liderança no mercado. Por outro lado, esse movimento tem sido responsável pela difusão de uma base tecnológica moderna, ao lado de arranjos organizacionais flexíveis, com o estabelecimento de elevados padrões de

qualidade junto a fornecedores. São adotadas novas rotinas organizacionais na cadeia de suprimentos que passam a determinar a trajetória e o sentido das mudanças no âmbito do varejo alimentar, tendo por base o uso de tecnologias no controle dos fluxos de mercadorias nas operações financeiras e nos pontos-de-venda das lojas, permitindo tanto maior eficiência dos pedidos junto aos fornecedores, quanto racionalização de custos operacionais com a redução de estoques e de custos de transação.

Não obstante o caráter irreversível do movimento de expansão das redes de supermercados na oferta de produtos agroalimentares, não se pode concluir pela eliminação de formas tradicionais de varejo, uma vez que parcela da demanda continua sendo atendida por pequenos estabelecimentos. A existência de formas simples de organização da produção e distribuição ao lado de organizações complexas e modernas decorre, em certa medida, do caráter heterogêneo da economia brasileira, expressando-se em padrões de demanda também heterogêneos do ponto de vista do poder de compra. A existência de grandes oligopólios tem se refletido em estruturas de mercados fortemente concentradas, ao lado de um grande número de pequenas unidades ocupando posições marginais em termos da participação no mercado, e enfrentando grandes dificuldades financeiras e tecnológicas.

As grandes empresas, de modo particular, tendem a assumir posições de liderança nos novos mercados ou segmentos onde passam a atuar por conta de seu elevado poder de barganha junto aos fornecedores e de sua capacidade de estabelecer temporariamente baixos níveis de *mark-up*, com a finalidade de posicionar-se em relação aos seus concorrentes. O intenso processo de fusões e aquisições, motivados pelo aumento da concorrência em nível internacional, levado a cabo pelas grandes redes de supermercados, tem resultado no caso brasileiro na transferência de importantes grupos regionais para o domínio de grandes empresas multinacionais, cujas estratégias mercadológicas tendem a restringir ainda mais os espaços de atuação de pequenas redes locais e de pequenos estabelecimentos tradicionais.

4 DINÂMICA DAS TRANSFORMAÇÕES NOS MERCADOS DE FLV

Como discutido no capítulo anterior, no contexto atual da dinâmica dos mercados de alimentos, a distribuição moderna vem assumindo cada vez mais importância em virtude da sua maior rapidez em atender a padrões segmentados de demanda (Reardon, 2006; Wilkinson, 2006 e Farina 2003, 2005). No caso específico da distribuição de frutas, verduras e legumes (FVL), essa questão ocupa lugar de destaque por se tratar de produtos perecíveis e sujeitos à sazonalidade, o que impõe a adoção de mecanismos de coordenação mais ágeis, de modo a assegurar a oferta regular dos produtos na quantidade e qualidade pré-estabelecidas pelos supermercados.

A análise desenvolvida neste capítulo procura, entre outros aspectos, ressaltar que a nova dinâmica da distribuição de FLV está diretamente relacionada com os novos arranjos organizacionais, baseados em novas modalidades de relacionamento entre agentes fornecedores e os grandes varejistas. O objetivo do capítulo é apresentar o movimento geral de transformações no âmbito da distribuição de FLV em diferentes países, de modo a buscar entender os aspectos dessa trajetória que permitam explicar as transformações no contexto brasileiro, notadamente no que se refere aos mecanismos de coordenação e às estratégias competitivas.

4.1 A emergência de um novo paradigma comercial no abastecimento de produtos frescos

O padrão de comercialização e abastecimento alimentar que surgiu com as grandes redes de supermercados nas economias avançadas vem se difundindo com grande rapidez para espaços cada vez mais amplos do sistema capitalista, tendo por base a racionalização de rotinas operacionais e a ampliação das vendas em nível internacional. Como abordado no

capítulo anterior, a capacidade extraordinária das empresas comerciais em realizar, num menor espaço de tempo, um conjunto complexo de operações financeiras, logísticas e mercadológicas, foi possível graças à adoção de inovações técnico-organizacionais, tendo por finalidade a redução de custos operacionais e de transação⁴⁴.

Green e Schaller (1996) assinalam que o surgimento das grandes redes de supermercados dá origem a um novo paradigma comercial, no qual os fluxos de mercadorias e de informações estão indissoluvelmente ligados a novos princípios de coordenação, a partir da racionalização das operações logísticas, em consequência do uso mais intensivo de tecnologias da informação e da comunicação. O avanço das grandes redes de supermercados insere-se num contexto de modificações do lado da demanda, destacando-se o surgimento de consumidores com hábitos de consumo diferenciados, e que passam a ser alvo preferencial das estratégias mercadológicas, mediante a diversificação da oferta de produtos.

O segmento de FLV, não obstante as especificidades em termos de perecibilidade e da sazonalidade, vem sendo incorporado à lógica operacional adotada pelos supermercados, mediante a dotação de mecanismos de coordenação dos fluxos e estruturas operacionais. Tais mecanismos viabilizam o fornecimento dos produtos em menores intervalos de tempo, reduzindo os estoques e, conseqüentemente, as perdas decorrentes da maturação dos produtos. O estabelecimento de contratos formais com os fornecedores tem permitido reduzir a incerteza endógena (em particular, do lado da oferta), ao mesmo tempo em que eleva a capacidade dos supermercados em atender diferentes padrões de consumo, ofertando produtos com de atributos diferenciados de acordo com o perfil dos consumidores por tipo de loja. A maior aproximação entre varejistas e fornecedores torna-se uma condição importante no atendimento de demandas específicas dos consumidores. **Como destacam REGMI e GEHLHAR, (2005, p. v)**

The ongoing changes are driving food supply chains to adopt closer coordination between producers and retailers to facilitate customizing products to meet consumer demands. Even as the food industry is becoming more global, food markets are

⁴⁴ Chandler (1998) mostrou como historicamente surgiu a empresa comercial moderna, mostrando que a grande empresa tomou o lugar dos mecanismos de mercado na coordenação das atividades econômicas.

increasingly responding to consumer preferences at a local level and catering to specific demands in each market.

A racionalização das operações logísticas, a busca de economias de escala, redução de custos e maior rotatividade dos estoques que caracterizam o processo de modernização da distribuição de alimentos processados, passaram a ser adotadas também em relação às FLV. O sistema de coordenação no abastecimento das lojas passa a ser da maior relevância devido às especificidades das FLV (trata-se de produtos perecíveis e sujeitos à sazonalidade). A eficiência da rede de fornecimento depende do estabelecimento de acordos de fornecimento que inclui além de variáveis como preço e quantidade e qualidade, outras relacionadas com a capacidade técnico-organizacional e financeira dos fornecedores em responder rapidez às estratégias mercadológicas adotadas pelas redes de supermercados. O compartilhamento de informações, a atribuição de responsabilidades e a parceria estratégica constituem práticas fundamentais para coordenar o fluxo de produtos e de informações entre as empresas envolvidas no arranjo contratual. Para reduzir assimetrias de informação e externalidades decorrentes de condutas oportunistas, as empresas contratantes adotam mecanismos de controle às contratadas.

A eficiência da estrutura de coordenação implica em um elevado grau de integração entre as firmas envolvidas.

Organizational coordination mechanisms used in supply chain design include business practices that may be established through nonprice/quantity provisions in contracts or through informal interfirm relationships. They also include new organizational forms, such as third-party certification agencies helping guarantee product quality and joint ventures and alliances that coordinate investment, operations, and gain-sharing among otherwise independent trading partners. Information sharing, decision transfer, and decision partnership are three generic business practices for coordinating resource allocation and product flows across firm boundaries. Each helps reduce information asymmetries facilitating trading partners or recognize and reduce the effects of externalities they impose on each other (KING e VENTURINI, 2005, p. 28).

Reardon e Berdegú (2003) destacam que os supermercados são os principais protagonistas das transformações na distribuição de alimentos, cuja participação no mercado varejista que era de 10% a 20% nos anos 1990, passou para em torno de 50% a 60% no ano de

2000. Em uma década, o mercado varejista na América Latina foi palco de mudanças que levaram cinco décadas nos Estados Unidos. O aumento da presença dos supermercados nos mercados de alimentos tem implicado em dificuldades de acesso para os pequenos produtores e pequenas empresas industriais e de distribuição, uma vez que exigências formais para o estabelecimento de arranjos comerciais com os supermercados são múltiplas. A pequena escala de produção e as restrições financeiras impedem o fornecimento dos produtos nas condições estabelecidas pelos supermercados, de modo que a tendência das pequenas empresas é vincular-se a mercados onde o padrão de concorrência é menos acirrado, a partir de estruturas de coordenação do tipo *spot*.

A oferta e a demanda de produtos agrícolas frescos, em particular de FLV, vêm passando por profundas alterações em nível mundial. Green e Schaller (1996) destacam que as transformações nos mercados de FLV na França estão diretamente relacionadas com o aumento da presença das grandes redes de supermercados, constatando-se a perda gradual do volume de transações efetuadas nos mercados atacadistas tradicionais. Os canais de distribuição modernos (hipermercados, supermercados, lojas especializadas e de descontos) estão ampliando sua participação na venda de FLV em relação aos mercados tradicionais. Os mercados tradicionais que respondiam por 18%, em 2002, passaram a ser responsável por pouco mais de 15% em 2005, enquanto os hipermercados, lojas de descontos e lojas especializadas tiveram um crescimento de mais de quatro pontos percentuais, conforme dados da Tabela 11.

Tabela 11
França: Participação relativa dos canais de distribuição no volume de vendas de FLV

Equipamentos	2002	2003	2004	2005
Hipermercados	32,0	31,6	32,1	34,4
Supermercados	26,4	26,0	26,5	24,9
Lojas de descontos	12,2	14,0	14,6	14,4
Lojas especializadas	6,3	5,8	6,2	6,6
Mercados tradicionais	18,2	17,3	16,5	15,6
Outros	4,9	5,3	4,1	4,1

Fonte: TNS Worldpanel - Federação das Empresas de Comércio e de Distribuição da França (FCD), 2006.

A reorganização dos canais de distribuição de FLV, no caso francês, é vista como resultado da combinação de métodos eficientes de gestão de compras e de distribuição com a implantação de um sistema de frio (câmaras frias usadas no transporte e na estocagem) e de centrais de distribuição informatizadas por parte das grandes empresas de distribuição. A montagem de estruturas de coordenação mais complexas partiu da iniciativa dos supermercados, alterando substancialmente a forma e o conteúdo das relações com fornecedores, de tal maneira que é apontada como a causa principal das mudanças nos mercados de FLV, sobretudo em relação à perda de importância dos mercados atacadistas tradicionais (Green e Schaller, 1996).

Na França, os entrepostos atacadistas públicos vêm perdendo participação no mercado para estruturas atacadistas privadas. De 1975 a 1992, a participação dos atacadistas, localizados fora dos entrepostos oficiais, no mercado de hortifrutis subiu de 21% para 34%. No mesmo período, as centrais de compras diretas cresceram de 20% para 28%. A venda direta de produtores dentro dos mercados oficiais foi eliminada, caindo de 5%, em 1975, para 0%, em 1992. Fora dos mercados oficiais, essa participação também declinou de 12% para 8%, no mesmo período (Vilela, 2007). Em relação à distribuição ao nível do varejo, o setor supermercadista aumentou sua participação de 28% para 59% entre 1975 e 1992, enquanto o comércio tradicional de proximidade teve sua participação reduzida de 47% para 16% (Souza *et alii*, 1998).

De forma tão intensa quanto na França, as estruturas vinculadas à distribuição de FLV na Holanda encontram-se em profundo processo de reestruturação, com o predomínio de varejo moderno e de um formato particular de abastecimento ao nível do atacado. A Holanda é um dos poucos países a adotar o sistema de leilões na distribuição de FLV. As transações efetuadas a partir dos leilões permitem que os compradores disponham das mesmas informações sobre os produtos, reduzindo assim o poder de barganha dos grandes compradores que não podem estabelecer o preço de compra segundo seus próprios critérios. A venda através de lotes implica numa maior capacidade de receita para os produtores que produzem em pequena escala, uma vez que o sistema de leilões é responsável pela totalidade

de FLV comercializadas pelas redes de supermercados e por parte importante das feiras-livres. A eficiência da distribuição de FLV está diretamente vinculada ao sistema misto de regulação do setor, através do controle exercido pelo Estado no tocante à certificação de origem dos produtos, enquanto a coordenação do sistema de leilões é feito pela iniciativa privada. Na Holanda, o varejo moderno responde por 73% da comercialização de FLV em todo o país, demonstrando a importância desse segmento para os supermercados e hipermercados⁴⁵. O pequeno comércio tradicional tem cada vez menos capacidade de atender aos padrões de qualidade exigidos pelos consumidores, daí a sua perda de importância em termos de *market share* (Machado, 2002).

Na América Latina, o segmento de FLV representa de 8 a 12% do total das vendas dos supermercados. Inicialmente, a comercialização de FLV constituiu uma estratégia para atrair os consumidores para as lojas com o propósito de ampliar as vendas de outros itens. Com o aumento da demanda e das margens de lucro, os supermercados passaram a dar maior atenção ao segmento de FLV, definindo novas estratégias mercadológicas mediante o aumento do número de produtos, buscando atingir tanto os consumidores de produtos convencionais como de produtos não encontrados nos canais tradicionais, como os produtos minimamente processados, hidropônicos e, mais recentemente, os orgânicos.

O aumento de importância dos supermercados no segmento de FLV na América Latina está diretamente associado à definição de novas relações com fornecedores e consumidores, através de processos de integração com produtores e de estratégias de atendimento a diferentes padrões de demanda. Ao contornar as formas tradicionais de compra, próprias do mercado *spot*, os supermercados acabaram propiciando o surgimento de novas organizações (agentes fornecedores) que assumiram papel chave no processo de abastecimento de FLV.

Na Argentina, por exemplo, entre 1985 e 1989 a MCBA (Mercado Central de Buenos Aires) foi responsável pela comercialização de 29% das frutas e 30% dos vegetais (verduras e

⁴⁵ Na Holanda, em torno de 40% do fornecimento dos FLV para o mercado interno (supermercados e pequenos comerciantes) era realizado por um pequeno número de grandes empresas, sendo que apenas 10 empresas respondiam pela metade do volume exportado (Machado, 2002).

legumes). Nos anos 90, esses percentuais caíram para 17% e 25%, respectivamente. Em 1995, o número de fornecedores atacadistas no MCBA era de 570, passando para 460, em 2002. A redução do número de atacadistas vem sendo acompanhada pela maior concentração das vendas, pois apenas 17% dos fornecedores chegam a responder por mais de 50% das vendas de FLV efetuadas no âmbito do CMBA, a partir da comercialização de grandes volumes. Os pequenos atacadistas, ao contrário, tendem a se concentrar na venda em pequenos volumes, a partir da vinculação com pequenos comerciantes varejistas. A presença de comerciantes atacadistas de pequeno e médio porte parece ser a condição que explica a importância dos canais tradicionais de varejo no abastecimento de FLV na Argentina, uma vez que mais de dois terços de FLV continuavam sendo adquiridos em pequenos estabelecimentos (Ghezán *et alii*, 2002).

O contexto internacional mostra que os mercados atacadistas tradicionais de FLV estão sendo substituídos por novas formas de organização no tocante ao abastecimento dos grandes centros urbanos através de plataformas de distribuição sob o domínio de grandes empresas comerciais por sistemas de leilões, destacando-se a atuação das grandes redes de supermercados como base das transformações nos mercados de FLV. A imposição de novos padrões de qualidade, a racionalização das operações, o uso de novas tecnologias e o atendimento a padrões de consumo diferenciados são aspectos que marcam a nova dinâmica dos mercados de alimentos, e de modo particular, os de FLV. No tópico a seguir, procura-se identificar em que medida os mercados atacadistas tradicionais no Brasil estão sendo palcos de mudanças e quais as conseqüências destas mudanças para o abastecimento dos centros urbanos.

4.2 Evolução e crise do sistema brasileiro de abastecimento de hortifrutigranjeiros

O sistema brasileiro de abastecimento de hortifrutigranjeiros, criado nos anos 1970 a partir de grandes plataformas de distribuição, teve por finalidade estruturar o abastecimento

nos mercados atacadistas e varejistas, mediante a eliminação das formas de comercialização descentralizadas. A integração dos mercados regionais através de Centrais de Abastecimento visava reduzir problemas de abastecimento e aumentos de preços, diminuindo a presença de comerciantes atravessadores, através da maior transparência de informações sobre volumes e preços praticados nos diferentes mercados⁴⁶.

O Sistema Nacional de Abastecimento (SINAC) foi criado como recomendação do Grupo Executivo de Modernização do Abastecimento no início dos anos 1970, e passou a ser coordenado pela Companhia Brasileira de Abastecimento (COBAL). Sua criação ocorreu como parte da estratégia de modernização da agricultura brasileira no âmbito do I Programa Nacional de Desenvolvimento. Visando aumentar a eficiência da comercialização de produtos hortifrutigranjeiros, foram criadas centrais de abastecimentos (Ceasas) nos principais centros urbanos. Do ponto de vista estrito, o sistema pretendia, de acordo com Cunha (2006), atingir os seguintes objetivos:

- a) Adoção de tecnologias modernas de manuseio, processamento e transporte;
- b) Promoção de economias internas e externas de comercialização com a centralização do comércio atacadista;
- c) Localização das centrais de abastecimento de hortifrutigranjeiros em áreas afastadas dos aglomerados urbanos; e
- d) Emprego dos meios de comunicação e informação de modo a integrar o sistema nacional de centrais.

Num plano geral, o sistema tinha como finalidade fornecer as condições institucionais e a infra-estrutura adequadas, dotando o processo de abastecimento de hortifrutigranjeiros de uma nova racionalidade operacional que fosse menos sujeita a condutas oportunistas de atravessadores, através do estabelecimento de regras para a comercialização de FLV em nível do atacado. Para tanto foi montada uma rede de informações técnicas entre todas as unidades

⁴⁶ Antes das Ceasas, as mercadorias eram comercializadas, via de regra, em precárias instalações físicas (galpões instalados nas feiras-livres ou mesmo a céu aberto), não havendo nenhum tipo de regulamentação sobre as condições de funcionamento dos mercados atacadistas em nível nacional. Problemas de excesso ou falta de produtos eram freqüentes, favorecendo a especulação de preços e condutas oportunistas de comerciantes atravessadores, com efeitos negativos sobre a renda dos pequenos produtores.

atacadistas regionais, aproximando produtores e atacadistas, de modo a dar maior estabilidade a oferta e reduzindo a oscilação dos preços. A implantação do sistema de abastecimento através da instalação de Ceasas ocorreu com mais intensidade durante a década de 1970, sendo que as últimas unidades foram criadas nos início dos anos 1980, num total de 47 instalações, das quais 13 pertenciam ao sistema estadual de abastecimento do estado de São Paulo, sob a coordenação da CEAGESP (Belik, 2002).

As Centrais de Abastecimento passaram a concentrar num mesmo espaço físico a comercialização de produtos procedentes de diferentes regiões do país, além dos produtos de origem local. Algumas Centrais passaram a funcionar como plataformas atacadistas de dimensão nacional, como a Ceagesp (SP), servindo inclusive como parâmetro de preços para as operações nos mercados regionais. Os comerciantes estabelecidos no interior das Ceasas passaram a responder por elevada parcela do abastecimento de FLV comercializadas em feiras livres e pequenas quitandas, mediante a aquisição de grandes volumes diretamente nas áreas de produção ou através de negociações com intermediários, cuja atuação não foi, em essência, afetada com a centralização das operações através das Ceasas. Na medida em que os produtos não podiam ser deslocados para as feiras-livres sem passar pela unidade da Ceasa, sob pena de pagamento de multas ou apreensões, a possibilidade de venda direta aos feirantes na própria feira praticamente deixou de existir, reduzindo-se dessa maneira o número de intermediários no processo de distribuição (Santos, 1995).

As Ceasas, ao concentrarem grandes volumes de mercadorias num mesmo espaço, foram decisivas para a ampliação do volume comercializado e da frequência das transações, permitindo aos compradores maiores possibilidades de escolha, de um lado, e de outro, reduzindo a possibilidade de condutas oportunistas dos atacadistas, sobretudo no tocante à prática abusiva de preço, haja vista que o SINAC colocava à disposição dos agentes informações relativas ao volume comercializado e aos preços praticados em todos os mercados diariamente. O sistema mostrou-se eficiente do ponto de vista da integração dos mercados, reduzindo a incerteza na oferta, permitindo que os produtos fossem transferidos de regiões relativamente distantes para locais onde havia grande demanda, com os custos e riscos do transporte sendo divididos entre intermediário e comerciante atacadista.

O sistema de abastecimento através das Ceasas não se destinava apenas à instalação de espaços físicos destinados à comercialização no atacado; consistia de estruturas organizacionais⁴⁷ comprometidas com o processo de modernização das relações no âmbito de toda a cadeia produtiva. Em relação aos produtores, o esforço concentrava-se na melhora da *performance* produtiva e da renda, na medida em que os produtores passariam a se vincular diretamente com os mercados atacadistas, obtendo com isto melhores preços para os seus produtos. Além disso, buscava-se orientar os produtores, sobretudo os pequenos, para planejarem a produção de acordo com o calendário de comercialização das Ceasas, evitando assim excessos ou escassez na oferta. Os consumidores, por sua vez, seriam beneficiados com produtos de melhor qualidade e estariam menos sujeitos a oscilações bruscas de preços, por conta da integração dos mercados que o sistema de Ceasas permitia.

Contudo, a coordenação estatal do sistema de Ceasas não conseguiu implantar mecanismos de controle para evitar condutas oportunistas dos comerciantes, nem um sistema de padronização para efeito da comercialização dos produtos. Permaneceu a comercialização de produtos sem nenhum tipo de classificação, transportados em condições extremamente precárias, resultando em elevados índices de perdas nos diversos pontos da distribuição.

A expansão do sistema de Ceasas deve ser entendida no contexto da política de modernização da agricultura brasileira, isto é, no contexto de incentivos fiscais e da concessão do crédito agrícola que viabilizou o sistema de distribuição de hortigranjeiros em todo o país através da forte presença do Estado. O esgotamento desse modelo está diretamente associada à crise financeira do Estado brasileiro no final dos anos 80, e resultou na transferência das Centrais de Abastecimento do Governo Federal para o domínio dos Estados e Municípios, com a ruptura da coordenação do sistema em nível nacional.

Ao se observar os dados das Tabelas 12 e 13 constata-se uma trajetória de crescimento excepcional no volume comercializado ao nível das Centrais de Abastecimento no período de 1975 a 1985, para o país como um todo, com a duplicação da quantidade comercializada. As

⁴⁷ Faziam parte do corpo técnico das Ceasas, profissionais das áreas de Economia, Agronomia, Administração, Estatística etc, cujas competências e atribuições excediam a esfera da comercialização. Quando da implantação do SINAC, muitos destes profissionais foram enviados para realizar cursos e trazer experiências de países no tocante ao sistema de abastecimento agroalimentar.

regiões Sul, Centro-Oeste e Nordeste tiveram um desempenho extraordinário do ponto de vista da expansão da quantidade negociada pelas Centrais de Abastecimento. Em termos do montante de mercadorias, a região Sudeste continuou a ser a mais dinâmica, ainda que tenha perdido participação ao longo do período, posto que respondia por três quartos do volume comercializado de FLV pelo conjunto das centrais de abastecimento do país em 1975, passando para dois terços em 1985. A forte concentração da distribuição de FLV na região Sudeste deve-se ao fato de ser a principal região produtora e contar com as principais Centrais de Abastecimento, a Ceagesp (SP), maior mercado atacadista de alimentos do país, e com as Ceasas de Minas Gerais e Rio de Janeiro, cujo volume de transações negociado está à frente das demais centrais de abastecimento espalhadas pelo país.

Tabela 12
Brasil: Índice de volume (em t) comercializado nas Centrais de Abastecimento (Ceasas), 1975-1985

Brasil e Grandes Regiões	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Norte	100,0	116,5	96,6	107,1	116,8	128,4	123,8	124,7	122,4	103,5	109,4
Nordeste	100,0	133,7	171,6	199,0	232,8	232,0	239,1	264,0	260,2	241,8	251,9
Centro-Oeste	100,0	156,0	177,1	213,4	245,3	284,9	288,7	317,5	337,2	323,3	365,1
Sudeste	100,0	112,5	126,5	145,5	157,0	161,3	156,7	177,3	174,7	168,9	172,4
Sul	100,0	161,8	241,5	297,7	343,5	386,6	388,2	439,6	433,5	424,0	430,7
Brasil	100,0	119,2	138,8	161,1	177,7	185,0	182,3	204,8	202,5	194,4	200,1

Fonte: Dados de volume comercializado fornecidos pelo Sistema Ceasa (www.ceasa.gov.br, acesso em 25 de fevereiro de 2008). Elaboração própria.

Tabela 13
Brasil: Participação das Centrais de Abastecimento no volume comercializado de FLV no país, de acordo com a região -1975-1985 (em %)

Brasil e Grandes Regiões	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Norte	3,1	3,1	2,2	2,1	2,1	2,2	2,1	1,9	1,9	1,7	1,7
Nordeste	11,5	12,9	14,2	14,2	15,1	14,4	15,1	14,9	14,8	14,3	14,5
Centro-Oeste	3,0	3,9	3,8	4,0	4,2	4,6	4,8	4,7	5,0	5,0	5,5
Sudeste	76,6	72,4	69,8	69,2	67,7	66,9	65,9	66,4	66,1	66,6	66,0
Sul	5,7	7,7	9,9	10,5	11,0	11,9	12,1	12,2	12,2	12,4	12,2
Brasil	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Dados de volume comercializado fornecidos pelo Sistema Ceasa (www.ceasa.gov.br, acesso em 25 de fevereiro de 2008). Elaboração própria.

A posição de liderança da Ceagesp em termos de volume comercializado deve-se ao peso que o mercado urbano de São Paulo representa e se constituir numa espécie de entroncamento na rede de abastecimento alimentar do país. Estima-se que a Ceagesp seja responsável por mais de 25% da comercialização de FLV no Brasil, além de atuar como formador de preços, orientando as negociações em diversos mercados regionais. Não obstante a importância da Ceagesp continuar como principal plataforma de escoamento dos produtos hortifrutigranjeiros do país, Belik (2000) destaca que a partir de 1985 o volume comercializado pelo maior entreposto atacadista de alimentos da América Latina se encontra estagnado em algo em torno de 2,4 milhões de toneladas, demonstrando a perda de importância relativa dos mercados atacadistas que se expandiram como parte do processo de modernização da agricultura brasileira.

Ao se analisar o comportamento do volume comercializado nas Centrais de Abastecimento por região do país, tendo como referência o período de 2000 a 2005 (Tabela 14), constata-se que apenas as centrais de abastecimento das regiões Norte e Centro-Oeste que apresentaram aumento no volume comercializado, sobretudo a partir de 2002, crescendo 76% e 12% respectivamente, quando se compara o ano de 2005 com o de 2000. As regiões Nordeste e Sul praticamente mantiveram inalterado o volume comercializado de FLV, registrando-se queda do volume comercializado nas Ceasas da região mais desenvolvida do país, o Sudeste. Entre 1985 a 2005, a participação dos entrepostos atacadistas do Sudeste caiu 8% , saindo de 66%, em 1985 para 58%, em 2005. A participação relativa das centrais das regiões Nordeste e Sul permaneceu praticamente inalterada no período 2000-2005, havendo um pequeno aumento da participação das centrais das regiões Centro-Oeste e Norte.

A tendência de queda do volume comercializado nas Centrais de Abastecimento dos principais centros urbanos do país pode estar associada a uma combinação de fatores. Ao surgimento de mercados atacadistas alternativos, cujos dados sobre volumes comercializados não são contabilizados, e à expansão de empresas especializadas no fornecimento de FLV para supermercados, *fast food* e mercados institucionais (escolas, hospitais, creches etc) e de empresas processadoras, cuja aquisição dos produtos ocorra diretamente junto a produtores.

Tabela 14

Brasil: Índice de volume (em t) comercializado nas Centrais de Abastecimento (Ceasas), 2000-2005

Brasil e Grandes Regiões	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Norte	100	96,6	142,2	160	183,9	176,5
Nordeste	100	98,4	99,9	97,5	102,9	105,3
Sudeste	100	99,9	98,7	97,3	98,7	98,7
Sul	100	94,3	95,3	93,7	98,6	100,7
Centro-Oeste	100	103,1	113,5	113,8	112,2	112
Brasil	100	99,1	99,9	98,6	101,1	101,8

Fonte: Dados de volume comercializado fornecidos pelo Sistema Ceasa (www.ceasa.gov.br – acesso em 25 de fevereiro de 2008). Elaboração própria do índice.

Souza *et alii* (1998) destacam que ineficiências nos aspectos logísticos, administrativos e financeiros, com altos custos de movimentação das mercadorias, baixos índices de agregação de serviços aos produtos comercializados, ausência de padronização dos produtos e falta de cadastro dos compradores com histórico de mau pagadores, vêm colaborando para o enfraquecimento dos mercados atacadistas de FLV nos grandes centros urbanos. Ou seja, a queda no volume comercializado nas Centrais dos grandes centros urbanos é um indicativo da ocorrência de mudanças no seio da distribuição. O surgimento de agentes portadores de novas competências e habilidades, com maior capacidade em responder a mudanças no ambiente econômico mediante a incorporação de inovações técnicas e organizacionais, tende a ocorrer com mais frequência fora das centrais de abastecimento.

Tabela 15

Brasil: Participação das Centrais de Abastecimento no volume comercializado de FLV por região 2000-2005 (em %)

Brasil e Grandes Regiões	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Norte	0,85	0,83	1,21	1,38	1,55	1,48
Nordeste	18,0	17,9	18,0	17,8	18,3	18,6
Sudeste	60,0	60,5	59,3	59,2	58,5	58,2
Sul	14,0	13,3	13,4	13,3	13,6	13,8
Centro-Oeste	7,2	7,5	8,1	8,3	8,0	7,9

Fonte: Dados de volume comercializado fornecidos pelo Sistema Ceasa (www.ceasa.gov.br – acesso em 25 de Fevereiro de 2008). Elaboração própria.

A queda ou estabilização do volume de FLV comercializado pelas Ceasas constitui um indicador de que o modelo atacadista tradicional - caracterizado pelo grande volume de operações num mesmo espaço, com pouca ou nenhuma intervenção, em termos do beneficiamento dos produtos -, tende a perder espaços para formas modernas, que para realizar as operações de beneficiamento necessitam de instalações físicas amplas. Entretanto, as razões para a perda de importância das Ceasas no abastecimento dos mercados modernos são diversas. Na visão de Cunha (2006), o arranjo organizacional que serviu de sustentação para as Ceasas foi montado a partir de vantagens e benefícios economicamente artificiais, com proibição de comércio atacadista fora dos espaços delimitados dos entrepostos, através da chamada “lei do perímetro”, o que teria contribuído para gerar ineficiências ao processo de comercialização, levando ao colapso do sistema. Para Belik (2000) e Souza (2005), a perda de importância dos terminais atacadistas tradicionais tem se dado em consequência do aumento do número de transações diretas entre fornecedores especializados e grandes varejistas. Estima-se que as grandes redes de supermercados de São Paulo negociem cerca de 30% do volume de produtos hortícolas diretamente com os fornecedores - produtores ou atacadistas fora da Ceagesp -, mostrando que o abastecimento dos supermercados passa a ser realizado cada vez mais por fornecedores não vinculados aos centros tradicionais de abastecimento.

O modelo de abastecimento atacadista tradicional baseado em grande número de transações realizadas num mesmo espaço físico, em que predomina a simultaneidade das operações de compra, pagamento e entrega das mercadorias comercializadas vem sendo questionado à medida que avança um novo sistema de abastecimento descentralizado, a partir de empresas fornecedoras especializadas. Essas empresas se encarregam da compra, beneficiamento e entrega dos produtos nas unidades de venda a varejo, mediante uma estrutura logística própria e que inclui todo um processo de classificação, climatização, embalagem, antes de os produtos serem postos à venda.

Farina e Machado (2000) afirmam que a passagem das formas de mercados *spot* para estruturas de coordenação vertical decorre de ineficiências em termos de informação de preço e da incapacidade dos mercados tradicionais em atender os padrões de qualidade e agregar os serviços aos produtos requeridos pelas empresas de *fast-food* e pelo varejo moderno

(supermercados). A ausência de um sistema mínimo de padronização que garanta a qualidade dos produtos, e de informações confiáveis no âmbito das estruturas atacadistas expõe a distribuição de produtos alimentares a elevados graus de incerteza endógena, sobretudo em se tratando de produtos perecíveis. A incerteza endógena dos mercados de FLV tende a ser ampliada nos mercados *spots*, por estarem mais sujeitos a condutas oportunistas tanto de atacadistas como de varejistas, o que limita que o fornecimento de FLV para supermercados, redes de *fast foods* possa ser feita com base em estruturas de coordenação por meio de mercados *spot*.

Um dos principais problemas das estruturas de governança que vigoram nos mercados tradicionais é a má reputação dos agentes (Machado, 2002), não sendo raro a prática de camuflar embalagens com produtos de qualidade inferior no seu interior ou o não pagamento no prazo combinado. A montagem de estruturas de coordenação, voltadas para minimizar os efeitos de condutas oportunistas, vem ganhando cada vez mais importância mediante o estabelecimento de relações contratuais de médio e longo prazos, com maior controle sobre as operações realizadas.

Por outro lado, dadas as características da demanda de FLV no Brasil, a adoção de uma estrutura de coordenação do tipo híbrida não exclui por completo as transações via mercado *spot*. Ou seja, as formas tradicionais convivem com as formas modernas, na medida em que parte importante do varejo continua sendo ocupada por um grande número de pequenos estabelecimentos, cujos métodos de compra e venda baseiam-se em relações de caráter temporário, em que prevalecem mecanismos de coordenação de baixo controle.

A permanência das formas de coordenação típicas dos mercados atacadistas tradicionais parece vincular-se a características específicas das estruturas de mercado. As formas tradicionais de comercialização em nível do atacado assemelham-se às formas tradicionais do varejo, prevalecendo uma tendência ao atendimento a padrões de demanda mais homogêneo e a concentração das vendas em determinados dias da semana. A forte concentração no atacado em contraste com a atômica verificada no varejo constitui um fator que explica a permanência das formas tradicionais. Mesmo nos grandes centros urbanos, nos quais se constata a presença de empresas fornecedoras, mantendo vínculos cada vez mais

estreitos com redes de supermercados, os mercados atacadistas tradicionais continuam a desempenhar papel importante no abastecimento de FLV.

Farina e Machado, (2000) destacam que as estruturas tradicionais de abastecimento de FLV tendem a continuar funcionando de modo complementar às estruturas modernas. No entanto, o avanço de relações de fornecimento baseadas em contratos de longa duração, a partir de padrões de qualidade específicos, tende a excluir os agentes das estruturas tradicionais. Trata-se, contudo, de uma trajetória ainda em processo, na medida em que a identificação por parte dos consumidores de vantagens ao efetuar compras nos mercados tradicionais tende a exercer uma pressão contrária à substituição desses mercados por outras formas modernas de comercialização. Além do que o baixo controle exercido por atacadistas torna as transações mais espontâneas, permitindo que os varejistas possam entrar e sair desse mercado com facilidade. Por fim, o mercado *spot* não se caracteriza pela ausência completa de relações de confiança. Quando as transações tornam-se frequentes entre as partes, vínculos de reciprocidade tendem a ocorrer, com o surgimento de laços de confiança, dando origem a arranjos contratuais não-formais, mas relevantes do ponto de vista para dar certa estabilidade às operações de atacadistas e varejistas tradicionais.

4.3 – Os supermercados e a montagem de arranjos organizacionais no abastecimento de FLV

O aumento da participação dos supermercados e hipermercados na oferta de produtos FLV tem implicado em profundas alterações no sistema de distribuição, com impactos nas estruturas tradicionais de comercialização tanto no varejo como no atacado. A adoção de mecanismos de coordenação complexos na relação com fornecedores constitui a principal inovação organizacional, cujo caráter seletivo exclui a participação de fornecedores que não tenham capacidade de fornecer os produtos nas condições exigidas pelos supermercados. A construção de arranjos organizacionais baseia-se no cumprimento de rotinas operacionais e elevada capacidade de adaptação dos fornecedores a mudanças no ambiente de concorrência

ou a movimentos da demanda, o que supõe capacidade de aprendizado e incorporação de uma base técnico-organizacional adequada ao arranjo organizacional.

A destinação de espaços cada vez mais amplos, com a oferta de uma grande quantidade de produtos, constitui um indicador significativo do aumento de importância do segmento de FLV para os supermercados. Estudo mostra que uma loja de tamanho médio reserva em torno de 10% de sua área de venda para FLV, participando com 7,5% do faturamento anual e com uma margem bruta de 7,9% (Belik e Chain, 1999). As grandes redes de supermercados, ao estabelecerem mecanismos de coordenação com seus fornecedores baseados em contratos de longo prazo, passam a ter uma enorme capacidade de barganha em relação à definição dos preços de compra e, ao mesmo tempo, podem, dado o grande número de itens comercializados, definir seu *mark up* em função do volume de vendas, o que resulta numa margem de lucro líquido significativamente distinta da praticada pelos agentes tradicionais.

De acordo com Belik e Chain (1999), os supermercados inicialmente procuraram formas de manter a regularidade da oferta e um padrão de qualidade para os FLV como base em experiências de integração com produtores diretos, via instalações físicas (espaços) para aquisição de produtos no interior das Centrais, ou mesmo mantendo fazendas próprias de verduras e legumes para abastecimento de suas unidades de comercialização. O conhecimento adquirido pelos supermercados ao longo dessas experiências lhes permitiu vantagens importantes na construção de mecanismos de coordenação eficientes, à medida que passaram a ter um pleno domínio sobre as especificidades da compra e venda de FLV. A consolidação de novas rotinas relativas à política de compras e de distribuição, a partir da imposição de padrões de qualidade, segurança e condições de entrega dos produtos, está na base do processo de racionalização das operações logísticas, a ponto de se identificar a instalação de Centrais de Compras e de Distribuição como principal aspecto do novo arranjo organizacional no tocante à distribuição de FLV, em países da Europa (Green e Schaller, 2000).

No caso brasileiro, as transformações na distribuição de FLV parecem estar menos relacionadas com a existência de Centrais de Distribuição, como acontece na Europa, e mais com o sistema de centralização das compras. As grandes redes de supermercados e

hipermercados adotam o sistema de compra por categoria de produto ou seção, a partir de uma equipe de funcionários que se encarrega da aquisição dos produtos e negociação de preços com os fornecedores, ficando sob responsabilidade destes a entrega dos produtos diretamente nas lojas da rede. Belik e Chain (1999) constataram que, em certos casos, prevalecem formas de sub-contratação nas quais a empresa fornecedora assume também a função de compra e abastecimento das lojas, como se o supermercado estivesse apenas locando o seu espaço para a venda dos produtos. De modo geral, as grandes redes procuram estabelecer formas de fornecimento a partir de estruturas de coordenação que permitem um maior número de transações envolvendo um menor número de fornecedores.

As estruturas de distribuição de FLV no Brasil vêm assumindo formas cada vez mais modernas, registrando-se menor tempo de deslocamento dos produtos das zonas de produção para os espaços de comercialização. O acondicionamento em embalagens adequadas e a utilização de sistemas de frio, visando manter a qualidade dos produtos, são práticas cada vez mais freqüentes, ampliando o tempo de comercialização dos produtos. O controle de temperatura no transporte dos produtos de maior valor (com o uso de caminhões baús refrigerados), o acondicionamento adequado e a utilização de câmaras frias para estocagem dos produtos antes da chegada aos supermercados, são práticas realizadas cada vez mais por empresas especializadas no fornecimento para supermercados, restaurantes, hotéis e cozinhas industriais. O acompanhamento do fluxo de pedidos e do percentual de perdas é realizado a partir de terminais de computador, com o uso de tecnologias da informação.

A capacidade dos supermercados em obter informações sobre o comportamento dos consumidores constitui uma vantagem competitiva importante quanto à definição das estratégias em relação ao varejo tradicional, além de proporcionar maior poder de barganha na negociação com os fornecedores. A possibilidade de se aferir de forma instantânea o fluxo de venda por item de produto em cada ponto-de-venda, aumenta o poder dos supermercados em adotar estratégias específicas por segmentos de produtos.

A expansão dos supermercados na comercialização de FLV deve ser vista no contexto em que os contratos são estabelecidos, notadamente no que se refere aos acordos logísticos e financeiros. A transferência quase total dos custos de aquisição e distribuição para as

empresas de fornecimento, juntamente com a dilatação do prazo de pagamento, permite às grandes redes um elevado grau de liberdade do ponto de vista da elaboração e adoção de estratégias concorrenciais de maior impacto, como a redução de preços de alguns produtos em dias escolhidos estrategicamente no decorrer da semana.

A busca por fornecedores que atendam plenamente as condições estabelecidas contratualmente e que, ao mesmo tempo, sejam capazes de participar ativamente das estratégias propostas pelo supermercado em relação aos seus concorrentes constitui elemento central no processo de disputa entre as grandes redes. Ou seja, a eficiência do arranjo contratual é determinada pela capacidade competitiva das empresas envolvidas. O desempenho de cada loja de supermercado depende da eficiência dos mecanismos de coordenação, isto é, da combinação de mecanismos de incentivos e controle que permitam flexibilidade e adaptabilidade dos agentes a eventos não previstos. Quanto mais flexível é o arranjo organizacional no sentido de incorporar as dimensões do ambiente de concorrência, mais adequada é a gestão dos mecanismos de coordenação.

Em se tratando de produtos sofisticados ou diferenciados (como produtos orgânicos ou minimamente processados) as redes de supermercados locais se deparam com grandes dificuldades de abastecimento das lojas em virtude de restrições do lado da oferta, em termos de volume, variedade e regularidade de entrega dos produtos. Na medida em que a oferta de produtos sofisticados e diferenciados tende a ser, em termos de rentabilidade para os produtores, mais interessante nos mercados alternativos, como é o caso de pequenas feiras de produtos orgânicos, os supermercados são obrigados a reduzir os descontos e encargos financeiros a que os fornecedores tradicionais estão submetidos. Ou seja, a relação contratual com fornecedores de produtos diferenciados não se estabelece nos termos e nas condições presentes no contrato-padrão, enquanto houver riscos de o fornecedor preferir outra modalidade de venda⁴⁸.

Por outro lado, o fornecedor, independentemente do tipo de produto, para ser contratado precisa dispor de condições técnicas e financeiras para assegurar o abastecimento

⁴⁸ O contrato-padrão corresponde ao contrato formal adotado pelas grandes redes de supermercados com os fornecedores em geral, independentemente do tipo de produto.

dos produtos nas lojas de acordo com o padrão de qualidade e logística operacional adotada pelas grandes redes. A valorização dos produtos agrícolas frescos por parte dos consumidores não significa, *a priori*, a viabilidade econômica da produção em pequena escala, a partir da inserção em mercados diferenciados, a não ser por intermédio de empresas de fornecimento, mediante parcerias ou contratos de exclusividade na entrega dos produtos.

No âmbito dos mercados globais e domésticos de agroalimentos, novos patamares de qualidade vêm se constituindo em pré-requisitos chaves para o acesso dos produtores a faixas da demanda mais seletivas, cujos consumidores possuem maior poder de compra e são mais exigentes. Trata-se, em realidade, da continuação de tendências decorrentes da concentração e consolidação das grandes empresas de distribuição, com conseqüências profundas sobre a pequena produção tradicional agrícola e industrial que não consegue acompanhar o padrão de qualidade exigido pela distribuição moderna. Farina (2003, p. 8) expõe essa questão nos seguintes termos:

The consolidation of procurement means that the capacity of farmers and processors to meet the large retailers requirements (cost, volume, quality, safety, delivery timing, packing or packaging) would increasingly determine whether they stay in the market, if there were not growing number of smaller retailers which, supported by large wholesales and manufactures, have survived.

A montagem de mecanismos de coordenação mais complexos permite às empresas maior segurança ao processo de abastecimento, reduzir o grau de incerteza e a incidência de condutas oportunistas dos agentes que atuam nos mercados de FLV. A forma híbrida vem se destacando como forma preferencial de coordenação por parte dos supermercados, implicando no estabelecimento de relações de maior dependência envolvendo reciprocidade e confiança entre as partes envolvidas. Do ponto de vista da permanência da relação de fornecimento, estão em jogo tanto a questão da reputação, em termos do cumprimento dos acordos tácitos, como também da posição que a empresa fornecedora ocupa em relação aos seus concorrentes.

A construção de reputação depende diretamente do tempo de relacionamento e da frequência com que as transações são efetuadas entre os agentes (Azevedo e Faulin, 2005), de

modo que a passagem de uma estrutura de coordenação mais simples para uma mais complexa está condicionada pela escala e frequência com as transações ocorrem⁴⁹. Quanto maior é a escala, mais alta a frequência e quanto mais específico o ativo, mais fortes são os laços de interdependência bilateral que, no caso de FLV, tende a assumir a forma de uma quase-integração. As transformações na distribuição de FLV resultam também de modificações do lado da demanda, em razão tanto da maior exigência dos consumidores quanto à qualidade dos produtos quanto à valorização de novos atributos.

4.4 Valorização de novos atributos e tendências do consumo de FLV

Os novos hábitos de consumo, fortemente influenciados pelos atributos de saúde, praticidade, comodidade e redução do tempo de preparo das refeições, vêm contribuindo para o curso das decisões dos agentes econômicos no que se refere à definição de estratégias mercadológicas.

Constata-se uma crescente procura por produtos específicos, cujo aspecto diferenciado em relação ao produto convencional chama a atenção dos consumidores. Uma das principais características dos mercados de FLV é a oferta de um mesmo produto com cores e tamanho distintos, cujos nutrientes e sabores são também distintos. Nos hipermercados é possível encontrar diferentes tipos de alface, de pimentões de cores diversos, cenouras em miniaturas, melancia e uva sem sementes, bananas climatizadas, tomates de formatos e sabores diferenciados, além de produtos congelados, cortados e em embalagens especiais, prontos para o consumo. Vem se consolidando a tendência, sobretudo nos países desenvolvidos, de aumento do consumo de produtos minimamente processados, em face de atributos específicos como o menor tempo de preparo e facilidade de manuseio, requisitos importantes em restaurantes, redes de hotéis, *fast-food* etc.

⁴⁹ A reputação é entendida aqui como a perda potencial de uma renda futura por uma das partes, caso haja rompimento da relação de fornecimento, de modo oportunístico. Excelente análise sobre a reputação nos mercados de FLV encontra-se em Machado (2002).

Além dos atributos relacionados com a conveniência, vem se difundindo a valorização de atributos relacionados com o meio ambiente, segurança alimentar e com novos comportamentos sociais (o não uso de trabalho infantil no cultivo, por exemplo) entre os consumidores dos países desenvolvidos. A valorização de um ou outro atributo resulta de condicionantes econômicos e culturais. A valorização de um atributo implica, via de regra, na perda de outro, uma vez que os atributos são de natureza distinta e apresentam baixa complementaridade. Por exemplo, a decisão de consumo baseada nos aspectos sensoriais de tamanho e cor aparentes ou relacionado com a facilidade de preparo pode se efetivar independentemente da preocupação com a origem dos produtos, em termos de segurança ou de impactos que possa provocar ao meio ambiente.

Pode-se observar com base no Quadro 5 que, entre os consumidores norte-americanos, os atributos de conveniência e aparência têm grande destaque em comparação com atributos relacionados com a saúde e meio ambiente, devido ao modo de vida norte-americano, e que se evidencia no aumento do consumo de produtos minimamente processados, como verduras e legumes congelados e saladas prontas para consumo. A participação média das hortaliças congeladas no consumo dos EUA chega a 20%, correspondendo a um consumo anual de 4,3 toneladas, com destaque para o consumo em restaurantes, escolas e hospitais (Vilela e Henz, 2000). As vendas dos produtos minimamente processados alcançaram US\$ 7,9 bilhões em 1997, com expectativa de ter ultrapassado mais de US\$ 20 bilhões nos últimos anos (Hanashiro, 2003).

O consumo *per capita* de frutas e vegetais frescos nos Estados Unidos no intervalo 1987-1997, teve variação positiva de 12,3%. Tomados isoladamente, o consumo de frutas cresceu 9,5%, e o de vegetais frescos cresceu 14,3%, com destaque para as saladas prontas para consumo. Segundo dados do Departamento de Agricultura dos EUA (USDA) apud Kaufman *et alii* (1999), as mudanças nos níveis da demanda de FLV caminham em direção a um aumento da procura por maior variedade de produtos, com destaque para os produtos minimamente processados.

País	Conveniência	Saúde	Aparência	Ambientais (e origem)
EUA	Forte	Médio-crescente	Forte	Médio-crescente
França	Médio-crescente	Forte	Forte	Forte
Alemanha	Médio-crescente	Forte	Forte	Forte
Reino Unido	Forte	Forte	Forte	Médio-crescente
Holanda	Médio-crescente	Médio	Forte	Forte

Quadro 5 - Importância dos atributos dos FLV em países selecionados

Nota: Elaboração própria com base em CODRON *et alii* (2005) e MACHADO (2002)

A conveniência é considerada o principal fator para explicar o aumento de consumo das variedades processadas, pois contribuem para reduzir o tempo de preparação das refeições e, na medida em que estão prontas para uso, demandam menos mão-de-obra. Daí a preferência dos restaurantes, *fast-foods* e *catering* por frutas e vegetais processados.

Os consumidores europeus são mais propensos ao consumo de produtos *in natura*, verificando-se uma maior valorização de produtos que possuam atributos relacionados com a preservação do meio ambiente e com a saúde em comparação com os atributos de praticidade e conveniência dos produtos, sobretudo na França, Holanda e Alemanha. Na Holanda, os consumidores chegam a gastar cerca de US\$ 2,440 bilhões anuais no consumo de frutas e vegetais. A despesa com FLV representava em 1996, 17% da despesa total com alimentação, e vem sendo ampliada em consequência da preocupação da população com o consumo de alimentos saudáveis (Machado, 2002).

A demanda de alimentos está condicionada por valores idiossincráticos e sócio-culturais, tornando múltiplas as percepções dos consumidores acerca das decisões de consumo, o que coloca limites às tentativas de hierarquização do consumo com base exclusivamente na renda. Entre os consumidores europeus, tem crescido a procura de produtos em função dos atributos relacionados com a saúde ou com questões sócio-ambientais

(produtos que não agredem o meio ambiente e valorizam as comunidades locais), dispendo-se a pagar um preço maior por esses atributos⁵⁰.

A valorização dos produtos agrícolas frescos pelos consumidores de maior nível de renda tem propiciado o avanço de estruturas produtivas modernas, e ao mesmo tempo, o surgimento de empresas especializadas, encarregadas da classificação, climatização, embalagem e entrega dos produtos diretamente nos pontos de vendas. A valorização dos produtos agrícolas não-transformados representa novas oportunidades de mercado, como é o caso das frutas e verduras frescas ou minimamente processadas, cuja viabilização econômica pressupõe novas tecnologias de conservação a frio e modificações na logística de distribuição (Maluf e Wilkinson, 1999).

Em certa medida, as mudanças observadas nas formas em que os produtos agrícolas frescos são produzidos e distribuídos decorrem de mudanças no contexto do comércio internacional, com o aumento da participação dos produtos agrícolas de alto valor (*high-value foods*)⁵¹. Diferentemente das exportações tradicionais de *commodities*, tais produtos são apontados como mais dinâmicos para a economia interna, seja em termos da geração de emprego e renda, seja em termos de aprendizagem e *up-grading* tecnológicos (Wilkinson, 2006). De acordo com Martinelli e Camargo (2003), o mercado mundial de frutas secas vem se expandindo a taxas equivalentes ao do crescimento do comércio internacional em geral e superiores ao crescimento dos produtos agrícolas em geral, tendo havido um aumento de 46% no valor transacionado entre 1990 e 1998. Para estes autores, os principais aspectos que afetam as cadeias produtivas de frutas são os requisitos sanitários e fitossanitários, as novas tecnologias, a concentração nas redes varejistas, as barreiras tarifárias e não-tarifárias, a logística, concentração das grandes empresas e o acirramento da concorrência, decorrente da globalização.

⁵⁰ Trata-se de um tipo de consumidor mais exigente em qualidade e variedade dos produtos, cujos interesses são totalmente distintos do consumidor de massa que caracterizou o regime fordista de produção (GREEN & SANTOS, 1993).

⁵¹ O comércio internacional de FLV constitui um capítulo à parte na dinâmica dos mercados de produtos agrícolas e merece um exame específico dada a sua complexidade, o que extrapola os limites deste trabalho.

O aumento da preocupação por parte dos consumidores, sobretudo em países da Europa, com a origem e qualidade dos produtos agrícolas tem contribuído para a valorização de produtos cujos processos produtivos causam menos impactos ambientais e são considerados mais saudáveis. Esse é um dos motivos pelos quais não se verifica a substituição dos produtos convencionais pelos geneticamente modificados, do que resulta na coexistência de trajetórias tecnológicas distintas do ponto de vista da produção e consumo dos produtos agrícolas.

Novos *nichos* de mercados estão se difundindo com grande rapidez devido a processos de diferenciação dos produtos tradicionais, sem necessariamente implicar na transformação do produto de origem. Friedmann (2000) destaca que o consumo que sucedeu o regime fordista e conduziu ao triunfo do capitalismo nos anos 80, em grande parte, foi devido ao aparecimento de “novos ricos”, cujo poder de compra se dirigiu para produtos sofisticados e diferenciados, contribuindo para o resgate e renovação de alimentos artesanais e especializados. Atualmente, nos grandes supermercados do Brasil, é possível encontrar uma variedade de itens produzidos artesanalmente, como é o caso da cachaça, de iogurtes, café e açúcar naturais.

Por outro lado, os produtos tradicionais, ainda que possam ser menos procurados, continuam a fazer parte da cesta de consumo da população, uma vez que alterações nos padrões de consumo não implicam *in toto* a supressão de antigos hábitos de consumo, posto que a alimentação resulta de valores culturais e antropológicos próprios de um país ou região. Assim, mesmo que a quantidade consumida de gêneros considerados tradicionais tenda a diminuir em termos *per capita*, continuam a ser produzidos e consumidos para atender a grupos sociais específicos.

Os esforços de inovação nos produtos agrícolas frescos podem ocorrer através de processos de beneficiamento posteriores à colheita, envolvendo procedimentos como climatização, classificação por tamanho, embalagem, tipo de corte etc, constituindo-se em diferenciais importantes com vistas a responder a diferentes padrões de demanda. A diferenciação dos produtos agrícolas não resulta necessariamente na sua transformação industrial, podendo ocorrer mediante a incorporação de pequenas inovações pós-colheita, inclusive com a valorização do conteúdo natural. A diferenciação pode se dá por formas

diversas, através de processos de climatização que reduzem a perecibilidade dos produtos, o processamento sem uso de aditivos químicos (produtos minimamente processados), produtos com embalagens específicas, hidropônicos ou produtos com certificação de origem, produtos sem uso de agrotóxicos, como os orgânicos.

Aspectos da trajetória de consumo de FLV observadas nos EUA e Europa encontram-se presentes nos padrões de consumo dos brasileiros. Estudo mostra o aumento das vendas dos produtos minimamente processados a uma taxa anual de 10%, atribuída em grande parte ao crescimento das redes de *fast-food* e de serviços de *catering* e, em menor proporção, à venda direta nos supermercados Hanashiro (2003).

O mercado brasileiro de FLV, embora venha demonstrando enorme capacidade de ampliação da oferta, com a diversificação de produtos de melhor qualidade, com o uso de novas tecnologias de produção e conservação dos produtos, apresenta um nível de consumo ainda relativamente baixo em comparação com os países desenvolvidos. Segundo dados da POF (2002-2003), o consumo nacional de legumes e verduras (vegetais) é de 29 kilogramas *per capita* e o de frutas é de pouco mais de 24 kilogramas *per capita*⁵².

Constata-se com base nos dados das Tabelas 16 e 17 que o consumo se distribui de forma bastante desigual. As regiões Sul e Sudeste apresentam os maiores índices de aquisição de FLV, evidenciando maior dinamismo do ponto de vista da demanda. Em contrapartida as regiões Norte e Centro-Oeste apresentam níveis de aquisição bastante inferiores à média nacional, o que pode ser explicado, em certa medida, por dificuldades no abastecimento destas regiões ou mesmo por hábitos de consumo próprios.

⁵² Preferiu-se adotar os termos legumes e verduras ao de hortaliça adotada pelo IBGE, porque, em grande parte do país, o termo hortaliça diz respeito somente a verduras com folhas.

Tabela 16

Brasil e Grandes Regiões: Aquisição *per capita* (em kg) de verduras e legumes por faixa de rendimento entre as regiões, 2003

Classe de rendimento (R\$)	Brasil	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
Até 400	15,696	11,145	13,065	21,749	27,623	12,704
Mais de 400 a 600	22,397	16,623	19,161	26,877	30,845	17,542
Mais de 600 a 1000	25,720	20,116	23,728	24,790	36,974	20,924
Mais de 1000 a 1600	31,201	23,650	28,083	30,912	40,729	25,934
Mais de 1600 a 3000	36,205	23,636	32,927	36,993	42,925	28,468
Mais de 3000	42,269	33,245	42,657	42,461	46,757	34,725
Total	29,002	19,730	22,352	32,425	39,298	23,277

Fonte: IBGE – POF (2002-2003). Elaboração própria.

Tabela 17

Brasil e Grandes Regiões: Aquisição *per capita* (em kg) de frutas por faixa de rendimento, 2003

Classe de rendimento (R\$)	Brasil	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
Até 400	11,063	9,689	10,378	13,294	16,053	6,223
Mais de 400 a 600	14,059	13,304	14,821	13,433	15,910	10,748
Mais de 600 a 1000	18,556	17,938	18,533	18,139	23,145	12,010
Mais de 1000 a 1600	24,480	19,278	24,766	23,926	30,115	18,912
Mais de 1600 a 3000	33,428	21,536	34,545	33,212	39,580	24,102
Mais de 3000	45,857	36,300	53,327	45,346	48,902	35,098
Total	24,487	17,536	20,032	27,584	31,005	17,360

Ao se observar a quantidade adquirida de legumes e verduras por estrato de rendimento, constata-se que as diferenças interregionais tendem a ser mantidas, ainda que não se mostrem tão fortes nos níveis de renda mais elevadas, sobretudo entre as regiões Nordeste, Sul e Sudeste. Analisando-se a aquisição de acordo com o estrato de rendimento, constata-se que as regiões Sul e Sudeste apresentam menores desvios em relação à média, sugerindo maior homogeneidade na aquisição de legumes e verduras entre os estratos de rendimento. No caso do Nordeste, o padrão de aquisição é bastante disperso por estrato de rendimento, os que detêm rendimento no intervalo de mais de R\$ 3.000 adquirem uma quantidade de legumes e verduras mais de três vezes aos que recebem até R\$ 400, demonstrando que o consumo está

mais concentrado nos domicílios de maior rendimento. No estrato de rendimento mais elevado, o nível da aquisição supera o da região Sudeste. Nos estratos mais elevados de renda da região Nordeste a aquisição de legumes e verduras é bastante superior à apresentada pelas regiões Norte e Centro-Oeste, demonstrando que além da renda outros aspectos devem interferir na decisão de consumo de FLV.

De modo geral, são as regiões de maior dinamismo econômico, com maior grau de urbanização, que se destacam na aquisição de FLV em comparação com outras regiões do país. Essas regiões caracterizam-se por uma maior homogeneidade nos perfis de demanda, o que leva a crer que o consumo de FLV além de ser fortemente influenciado pelo padrão de distribuição da renda, depende de outros aspectos como grau de escolaridade, acesso à informação e políticas de abastecimento locais. Não se pode negar, contudo que o nível de renda constitui uma restrição importante não apenas do ponto de vista da quantidade adquirida, mas, principalmente, em termos da qualidade e variedade dos produtos. Além da quantidade, é preciso considerar a questão da qualidade e variedade dos produtos adquiridos. No caso das FLV este é um aspecto essencial a ser levado em conta, uma vez que os produtos de melhor qualidade, via de regra, são mais “caros” e, por conseguinte, são adquiridos apenas por pessoas com maior nível de rendimento.

Há características próprias do consumo de frutas que explicam, pelo menos em parte, a diferença na quantidade adquirida em relação aos legumes e verduras. A maior parte das refeições tem na sua composição algum tipo de verdura ou legume, o que não ocorre com as frutas. Além disso, as frutas apresentam maior grau de sazonalidade, o que pode, em certas circunstâncias, significar preços mais elevados.

Com base nos dados das Tabelas 16 e 17 é possível fazer algumas inferências. Primeiro, destaca-se que o consumo de FLV, sobretudo de frutas, entre as pessoas com menor nível de rendimento é muito baixo em todas as regiões do país. Segundo, as regiões apresentam padrões de aquisição distintos para as mesmas faixas de renda, o que sugere a existência de diferentes hábitos de consumo ou preços mais elevados dos produtos devido a custos de deslocamento dos produtos para regiões que não são produtoras. Terceiro que o nível de aquisição de FLV apresenta-se menos assimétrico nas regiões cujos estados

apresentam elevada renda *per capita*, como é o caso do Sul e Sudeste, e são constituídos de grandes centros urbanos. Por último, pode-se afirmar que o nível de demanda em termos regionais apresenta traços distintos, evidenciando que as condições de aquisição para os mais pobres das regiões menos desenvolvidas são mais difíceis do que nas regiões mais desenvolvidas. Nesse sentido, além da renda, é preciso considerar a densidade demográfica, as condições de oferta, em termos de disponibilidade e preços, bem como nível de informação e de escolaridade da população das regiões do país⁵³.

As transformações em curso no sistema de abastecimento de FLV estão diretamente relacionadas com a implantação de um novo paradigma comercial, sob o comando das grandes redes de supermercados. O estabelecimento de padrões de qualidade, pontualidade da entrega e condições de pagamento específicas impõe uma série de restrições à construção de relações de fornecimento com os agentes que operam nos mercados atacadistas tradicionais, e que não tenham capacidade de adaptação a tais exigências. Para assegurar sua posição no mercado ou poder ampliá-la, os supermercados lançam mão de estratégias de preços agressivas e que pressupõem estruturas de coordenação com os fornecedores que permitam agilidade e capacidade financeira para viabilizar a estratégia mercadológica adotada pelos supermercados. Estudo realizado no ano 2000 pelo Ministério da Integração aponta para a diminuição da preferência dos consumidores pelos canais tradicionais de varejo de FLV, em razão do avanço das redes de supermercados⁵⁴.

As maiores exigências dos consumidores em relação à qualidade e a busca por diferentes tipos de produtos, mediante a valorização de atributos relativos à saúde, meio ambiente ou à conveniência, estão sendo rapidamente percebidas e incluídas nas estratégias mercadológicas por parte do varejo moderno. No próximo capítulo procura-se demonstrar

⁵³ Foge, no entanto, ao escopo deste trabalho a análise do conjunto de variáveis que influenciam nas decisões de consumo da população brasileira em relação às FLV. Ao mesmo tempo, é preciso destacar que a menor aquisição não pode ser interpretado como menor consumo, uma vez que em grande parte do Nordeste, por exemplo, o cultivo de FLV para consumo próprio é bastante significativo.

⁵⁴ Segundo dados de pesquisa do Ministério da Integração realizada na região Sudeste em 2000, os supermercados já eram apontados por 49% dos consumidores dos estados da região Sudeste (excluindo Espírito Santo) como espaço preferencial de compra. Os sacolões apareciam em segundo lugar, com 24% das preferências, superando, inclusive, as feiras-livres, que representavam 19% (apud Souza, 2001).

como os mecanismos de coordenação adotados pelas duas principais redes de supermercados instaladas em Aracaju são definidos e qual sua relevância para explicar a crescente importância dos supermercados na oferta de FLV, a despeito da permanência dos canais tradicionais de comercialização.

5 MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E A ATUAÇÃO DOS AGENTES NA DISTRIBUIÇÃO DE FLV (FLV) EM ARACAJU

A análise desenvolvida no presente capítulo procura destacar a atuação dos principais agentes da distribuição de FLV em Aracaju, enfatizando a montagem de estruturas de coordenação, num ambiente marcado por intensa disputa entre as grandes redes de supermercados. São analisadas as rotinas e os mecanismos de coordenação adotados pelas redes GBarbosa e Bompreço, tendo em vista o elevado poder de mercado que estas duas empresas possuem, em virtude da capacidade operacional, do mix de produtos e da escala de vendas. Procura-se mostrar que o estabelecimento de novas formas de fornecimento dos produtos para os supermercados deve-se, pelo menos em parte, à desestruturação do sistema de centrais de abastecimento, Ceasas, a partir da segunda metade dos anos 1980 e, sobretudo à baixa incorporação técnica e organizacional por parte dos atacadistas que atuam nos mercados *spot*, e cujas condutas comerciais são marcadas por oportunismo.

5.1 – Procedimentos da pesquisa

O trabalho foi conduzido a partir de duas frentes de pesquisa. A coleta de dados secundários em organismos de pesquisa, como IBGE, IPEA, em revistas especializadas e a coleta de dados primários, através de pesquisa direta com os agentes econômicos e entidades vinculadas à distribuição de FLV na capital sergipana, mediante a realização de entrevistas e aplicação de questionários. Buscou-se articular as dimensões quantitativa e qualitativa da pesquisa de campo, priorizando-se as entrevistas com os principais atores do sistema de distribuição a partir de um roteiro pré-estabelecido de questões, mas sem a preocupação com o rigor estatístico. Foram entrevistados os responsáveis pela seção de FLV e os gerentes de compras e de vendas das duas principais redes de supermercados: Bompreço e GBarbosa.

Foram realizadas três entrevistas com os gerentes responsáveis pelas centrais de compras com intervalo de tempo entre cada entrevista. O material resultante dessas entrevistas constitui a base principal de informações acerca das rotinas organizacionais adotadas pelos supermercados na relação com seus fornecedores, bem como as estratégias de venda posta em prática. Foram feitas visitas às lojas em dias de promoção e realizadas entrevistas com os promotores (encarregados da reposição dos produtos nas lojas do Gbarbosa) das empresas de fornecimento Mesquita, Citrus, Bananas Climatizadas, Verde Vida e com os promotores das empresas Cone, Adrimarques e Purihorta, encarregados da reposição nas lojas do Bompreço⁵⁵. Foram realizadas entrevistas com os proprietários das empresas Mesquita, Citrus, Vida Verde, Adrimarques, Purihorta e Bananas Climatizadas, ficando de fora a empresa Cone por estar instalada em Salvador. As entrevistas com as empresas fornecedoras foram realizadas após as primeiras entrevistas aos gerentes de compras e vendas dos supermercados.

O levantamento de preços praticados pelas redes GBarbosa e Bompreço foi feito a partir dos folhetos de propaganda e de pesquisa direta nas principais lojas. Infelizmente não foi possível adotar o mesmo procedimento para o pequeno varejo tradicional, devido a dificuldades de coleta.

No varejo tradicional, foram aplicados quinze questionários junto a comerciantes nas principais feiras-livres e cinco junto a proprietários de quitandas de bairros com maior densidade populacional⁵⁶. No caso dos comerciantes de produtos orgânicos, foram feitas visitas às áreas de produção e realizadas entrevistas com os produtores/comerciantes no espaço de comercialização⁵⁷.

⁵⁵ As entrevistas com os funcionários das empresas de fornecimento foram abertas e, no caso da empresa Mesquita, foram entrevistados diferentes funcionários nos dias promocionais do HiperGbarbosa do *Shopping Jardins*.

⁵⁶ Funcionam ao longo da semana mais de vinte feiras-livres nos bairros de Aracaju. Segundo a Associação dos Feirantes, o número de comerciantes de FLV é bastante variável, correspondendo a uma média de vinte bancas em cada feira-livre. Como alguns comerciantes fazem mais de uma feira na semana, o número total ultrapassa cento e cinquenta.

⁵⁷ Foram entrevistados seis dos onze produtores que integram a ASPOAGRI (Associação dos Produtores Orgânicos do Agreste de Sergipe), no seu espaço de comercialização às quartas-feiras na Associação dos Agrônomos de Sergipe.

No tocante ao segmento atacadista tradicional, foram realizadas entrevistas com os cinco principais comerciantes da CEASA (Central de Abastecimento de Aracaju) e com três comerciantes do Mercado do Produtor. As entrevistas com os agentes deste segmento tiveram por finalidade identificar a procedência dos produtos, avaliando as condições de aquisição, bem como os procedimentos adotados pelos atacadistas em relação às práticas de venda, abrangendo as formas de coordenação adotadas com varejistas e com outros agentes.

No âmbito do atacado tradicional foram também coletados dados de volume e preço dos produtos comercializados na Ceasa, junto ao Sistema de Informações de Mercado (SIMA), vinculada à Empresa Estadual de Desenvolvimento Agropecuário (ENDAGRO). Em relação ao atacado moderno, foram pesquisadas as principais empresas fornecedoras das duas redes de supermercados, localizadas no município de Itabaiana e em Aracaju, com a realização de sete entrevistas com os proprietários, a partir de roteiro de questões acerca das condições de fornecimento dos produtos para os supermercados.

Visando obter informações sobre a dimensão do segmento supermercadista em Sergipe, foram realizadas entrevistas com o presidente e com um membro da diretoria da Associação Sergipana de Supermercados (ASES). Do ponto de vista governamental, foram entrevistados técnicos da Empresa Estadual de Desenvolvimento Agropecuário, órgão da Secretaria de Estado da Agricultura, vinculada à Ceasa de Aracaju, e pesquisadores da Universidade Federal de Sergipe, com a finalidade de avaliar as alterações no ambiente institucional.

5.2 Caracterização dos canais de comercialização de FLV em Aracaju

A comercialização de FLV no âmbito do varejo em Aracaju⁵⁸ caracteriza-se pela presença de um grande número de agentes, comercializando pequenas quantidades em feiras livres, quitandas, mercearias ou supermercados independentes, ao lado de grandes redes de supermercados, configurando ambientes de concorrência bastante distintos. O abastecimento dos pequenos estabelecimentos é feito a partir de dois mercados atacadistas, a Ceasa e o Mercado do Produtor⁵⁹ e por comerciantes atacadistas do município de Itabaiana. No espaço da Ceasa predomina a comercialização de frutas e de verduras não-folhosas, sendo que o número de atacadistas atuando que no seu interior vem decrescendo ao longo do tempo, refletindo-se tanto na queda do volume comercializado, como na menor variedade de produtos comercializados. Ao longo dos últimos anos, a Ceasa de Aracaju vem perdendo seu caráter de entreposto atacadista e se convertendo num espaço de venda a varejo. Além de estar localizada numa área densamente urbana o que dificulta o acesso de grandes veículos, as condições de infra-estrutura dos galpões são inadequadas para o funcionamento do comércio atacadista⁶⁰. O número de comerciantes que comercializam vários tipos de produtos e em grande quantidade é bastante reduzido, havendo um grande número de pequenos comerciantes dedicados à venda de um ou de poucos produtos. No segmento de verduras não-folhosas, que

⁵⁸ Aracaju, a capital do estado de Sergipe, conta com uma população de aproximadamente 600 mil habitantes, conforme estimativa IBGE. Por se tratar de um município desprovido de área rural, depende do fornecimento de produtos procedentes de outras localidades. Diferentemente de outros centros urbanos, não se desenvolveu um cinturão verde em torno da Grande Aracaju para abastecer o mercado local de verduras e legumes. A maior parte de verduras e legumes comercializados nas feiras-livres de Aracaju é originária da região do agreste de Itabaiana.

⁵⁹ Trata-se de uma área privada, na qual são realizadas transações em nível de atacado nos moldes de uma central de abastecimento. O Mercado do Produtor funciona há cerca de oito anos, com a cobrança de aluguel pelo uso do espaço permanente, e sem nenhum tipo de coordenação pública, conforme entrevista com o proprietário e comerciantes do Mercado. O proprietário do espaço é responsável pelo fornecimento de FLV para a merenda escolar da rede estadual e municipal de Aracaju, adquirindo os produtos junto aos comerciantes instalados no Mercado, o que motiva a permanência dos comerciantes no local.

⁶⁰ Em consequência da falta de espaço e de condições adequadas para que armazenagem e classificação dos produtos, a maioria dos grandes fornecedores de supermercados e hotéis passou a ocupar espaços fora da Ceasa, reduzindo, dessa forma, o volume de produtos comercializados pela Central de Abastecimento. As unidades que atendem aos supermercados, em particular, precisam dispor de amplos espaços e, inclusive, para instalação de câmaras frias.

inclui produtos como tomate, cebola, batata inglesa, cenoura, existem apenas 4 grandes atacadistas, enquanto no segmento de frutas, o número de comerciantes atacadistas atuando é superior a 50, ainda que nem todos ocupem o espaço de modo permanente (Pesquisa de campo, 2007).

Em grande medida, a crise atual pela qual passa a Ceasa de Aracaju resulta da desarticulação do Sistema Nacional de Abastecimento (SINAC), na segunda metade dos anos 1980. No caso da Ceasa de Aracaju, o quadro se aprofundou com a transferência da gestão administrativa e financeira da esfera do Governo Estadual para a Associação de Comerciantes e Usuários da Ceasa. A desestruturação do SINAC, como discutido no capítulo anterior, representou o fim do que havia em termos da regulação pública no abastecimento de FLV no Brasil. Em consequência, tem sido cada vez mais comum o surgimento de estruturas de comercialização em nível do atacado sem nenhum tipo de intervenção governamental, e cujo funcionamento não obedece a padrões mínimos de segurança e higiene das instalações para efeito da comercialização de produtos perecíveis.

Em face de incertezas quanto ao fornecimento de FLV para os canais tradicionais (feiras-livres, quitandas e pequenos supermercados)⁶¹, é comum entre os grandes atacadistas que atuam na Ceasa realização de vendas a varejo, independentemente do dia da semana, gerando desvantagens competitivas para os pequenos comerciantes varejistas que, além do menor volume de vendas, têm suas margens de lucro reduzidas. A descaracterização do ambiente atacadista tem conduzido a uma situação paradoxal que é a compra de produtos em outros espaços atacadistas, por parte de pequenos comerciantes, para serem comercializados no interior da Ceasa ao nível do varejo. A necessidade de recursos financeiros para garantir condições operacionais básicas de funcionamento da estrutura física, no tocante à coleta de resíduos e limpeza do ambiente, iluminação e fornecimento de água, de modo a não comprometer a realização das operações de descarga e carga e a própria comercialização dos produtos, tem levado ao administrador da Ceasa-Aracaju a ceder áreas internas para

⁶¹ Alguns atacadistas instalados na Ceasa atendem aos mercados institucionais (restaurantes, hospitais, cozinhas industriais), mas sem o estabelecimento de contratos permanentes. As compras são efetuadas a partir da cotação de preços, e os atacadistas precisam atender certos padrões de qualidade, sob pena de perder futuras vendas.

atividades comerciais não-compatíveis com a comercialização de FLV, desfigurando o ambiente e gerando mais fragilidade institucional, no que diz respeito ao estabelecimento de regras mínimas de conduta dos agentes para o que o abastecimento de FLV seja realizado em condições adequadas⁶².

De modo geral, os comerciantes estabelecidos na Ceasa têm conhecimento dos problemas internos, mas não demonstram maiores preocupações com a fragilidade da instituição, pois consideram que cabe ao Governo Estadual a solução dos problemas de infraestrutura, embora não houvesse unanimidade quanto à transferência da gestão da entidade para o âmbito do Governo do Estado. Quanto ao processo de fragmentação do espaço e à atômica de formas de comercialização de FLV, os comerciantes com maior volume de vendas, adotam uma postura defensiva, e não questionam a expansão de estruturas de atacado fora da Ceasa. Um dos comerciantes entrevistados informou que a unidade da Ceasa funcionava como ponto de distribuição para clientes antigos, mas que havia uma outra instalação física fora da Ceasa que era responsável pelo maior volume de vendas, inclusive, com a entrega direta de produtos.

Não se dispõe de um banco de dados com informações sobre volume comercializado e procedência dos produtos nas estruturas que funcionam fora da Ceasa. Nenhum órgão estadual ou municipal tem ações dirigidas para o abastecimento de FLV, ficando a critério dos próprios comerciantes a organização e realização das operações de carga e descarga, não havendo nenhum padrão quanto às condições de higiene dos espaços onde são comercializados os produtos, conforme declaração dos próprios comerciantes e de gestores da Secretaria de Agricultura do Estado entrevistados.

O abastecimento dos mercados tradicionais depende fortemente da atuação dos grandes atacadistas. Devido à sazonalidade das áreas de produção e à grande variedade de itens, os atacadistas que possuem maior capacidade logística, dispondo de maior número de caminhões, adquirem os produtos em áreas de produção mais distantes, o que lhes garante

⁶² Se na Ceasa, as condições de comercialização não são adequadas, a situação do Mercado é ainda mais crítica, devido à exigüidade do espaço e das instalações físicas, além de situar-se numa área de elevada densidade habitacional, nas proximidades do centro da Capital, o que é totalmente inadequado para o funcionamento de um entreposto atacadista de produtos perecíveis (Pesquisa de campo, 2007).

uma posição privilegiada do ponto de vista da oferta. Os maiores custos operacionais são compensados pelo aumento de preços, haja vista o seu poder de determinação de preços. Tal condição, ainda que não seja permanente, proporciona um lucro extraordinário, ampliando o poder de mercado, haja vista que parte considerável do abastecimento local FLV depende da atuação destes grandes comerciantes. Muitos atacadistas de menor porte adquirem os produtos junto aos grandes atacadistas, fixando sua margem de lucro de acordo com as condições de oferta, o que resulta em maiores preços ao nível do varejo. Nessas circunstâncias, os grandes atacadistas podem auferir um *mark up* bem acima dos seus concorrentes ao realizarem operações com os comerciantes varejistas.

A maior parte dos produtos comercializados nos diferentes canais em Aracaju depende de estruturas de distribuição instaladas em áreas de produção, principalmente em Petrolina/PE e Juazeiro/BA. A aquisição dos produtos é feita a partir do deslocamento de comerciantes locais para os centros de distribuição, havendo também a modalidade de compra por telefone. O caráter sazonal da produção implica em maiores custos de transporte e preços mais elevados no âmbito do atacado devido à necessidade de deslocamento para regiões produtoras ou distribuidoras mais distantes. Nessas circunstâncias, poucos são os atacadistas que conseguem deslocar-se para outras áreas de produção ou centros de distribuição mais distantes, seja por falta de uma logística de transporte ou porque os custos operacionais são altos, inclusive com riscos de perdas da carga por conta da perecibilidade dos produtos ou por eventos não previstos. A variável que define a atuação dos comerciantes atacadistas no tocante à capacidade de aquisição dos produtos é a sua capacidade financeira e logística, sem a qual se torna bastante difícil a manutenção de vínculos estáveis com fornecedores e, conseqüentemente, a regularidade na aquisição dos produtos em períodos de menor oferta⁶³.

⁶³ A análise das relações estabelecidas entre atacadistas e seus fornecedores não integra o presente estudo. Porém, não se pode negar que as condições a partir das quais ocorrem as transações desde os produtores diretos até chegar às centrais de comercialização são decisivas para a elucidação de questões relevantes acerca da dinâmica da produção e distribuição de FLV. Por outro lado, ao se enfatizar os mecanismos de coordenação numa etapa específica da cadeia produtiva se ganha em termos de delimitação e profundidade do objeto de estudo.

5.3 Mecanismos de coordenação nos mercados tradicionais de FLV em Aracaju

Não obstante os aspectos críticos presentes nas estruturas atacadistas tradicionais, as relações de fornecimento entre comerciantes atacadistas e varejistas mostram certa interdependência funcional, na medida em que o volume de vendas do atacado depende do desempenho dos comerciantes varejistas⁶⁴. Da mesma forma, a comercialização ao nível do varejo é viabilizada pela presença de atacadistas que se encarregam da aquisição de produtos em quantidade e variedade para atender ao mercado local, estabelecendo, para tanto, relações mercantis com áreas de produção ou com comerciantes atacadistas de outros mercados.

Devido à sazonalidade e perecibilidade que caracterizam a produção e distribuição de FLV, as transações entre atacadistas e varejistas tendem a se realizar a partir de relações informais, baseadas em laços muito tênues de confiança que, não raro, são desfeitos por conta de limitações financeiras dos agentes ou por condutas oportunistas, em virtude de ganhos imediatos que determinada transação possa proporcionar sendo realizada sob outra modalidade e com outro agente. O mecanismo de preço tende a prevalecer sobre o de controle, uma vez que para o atacadista a manutenção de estoques implica em risco de perdas por conta da queda da qualidade dos produtos em face da perecibilidade, obrigando-o a baixar preços, o que pode resultar no comprometimento da margem de lucro⁶⁵. Em consequência das especificidades relacionadas às alterações nos níveis de oferta (por conta da sazonalidade) e da ação da natureza sobre os produtos (percebilidade), as transações nos mercados de FLV apresentam uma elevada frequência. No entanto, a alta frequência das transações não implica na construção de arranjos contratuais de longa duração, dada a necessidade de adaptações mais rápidas dos agentes a mudanças tanto no que diz respeito à oferta como no tocante à demanda. Assim, a coordenação por meio do mercado torna-se mais adequada do que formas

⁶⁴ Os mercados tradicionais referem-se às estruturas de comercialização nas quais as operações de compra, entrega dos produtos e pagamento ocorrem, via de regra, num mesmo momento, e onde as transações são efetuadas a partir do contato direto entre vendedores e compradores.

⁶⁵ A perecibilidade nos mercados tradicionais atinge mais intensamente os produtos devido às precárias condições de transporte e à ausência de câmaras frias para acondicioná-los. De modo geral, a prioridade dos comerciantes atacadistas é a compra de veículos, em especial caminhões para efetuar a aquisição dos produtos diretamente nas áreas de produção ou em outros mercados atacadistas.

mais complexas que implicam em maior controle, posto que o incentivo de preços tende a ser mais relevante que o controle nos mercados *spot*, conforme exposto por Williamson (1989). A reputação não constitui um aspecto que esteja na base das relações entre atacadistas e varejistas, constituindo-se num parâmetro de dimensão relativamente fluída, em face do caráter instável que caracteriza as negociações nos mercados tradicionais. Como as transações entre um mesmo atacadista e os diversos varejistas que ele está em condições de atender em um dia ou durante a semana não se dão a partir de um único formato, posto que as formas de negociação além de diferentes, não necessariamente se repetem ao longo do tempo. Nessas circunstâncias, o processo de construção de reputação fica prejudicado, na medida em que prevalecem mecanismos de coordenação com baixo volume de informações devido à descontinuidade das transações ao longo do tempo.

No entanto, nas negociações a prazo entre atacadistas e varejistas é comum a realização da compra seguinte ficar condicionada ao pagamento da compra anterior, dando origem a um acordo tácito, não-formal entre as partes, cujo cumprimento depende da *performance* do comerciante varejista na venda dos produtos. Essa capacidade depende, entre outras coisas, da qualidade dos produtos, dos preços de aquisição e de venda, enfim das condições de oferta e de demanda num dado ambiente competitivo. Os atacadistas dos mercados tradicionais adotam como sistema de controle das vendas a prazo a anotação em caderneta, identificando o pré-nome do comprador, a quantidade, os tipos de mercadorias e o montante monetário correspondente à venda. Nas situações em que o resultado obtido na venda no varejo é insuficiente para pagar integralmente a compra efetuada, o pequeno comerciante que não dispõe de recursos próprios (capital de giro), vê-se obrigado a reduzir o volume da compra seguinte.

Porém, o controle que deriva dessa estrutura de coordenação é bastante limitado, dando margem a condutas oportunistas de ambas as partes. O comprador varejista pode, ao invés de manter a relação com o mesmo atacadista, efetuar nova transação de compra com outro comerciante sem efetuar o pagamento pelas compras realizadas anteriormente. Por sua vez, o atacadista não se compromete a dar exclusividade e não realizar a venda dos produtos para outros comerciantes dispostos a efetuar o pagamento à vista. Para evitar que problemas

maiores na relação ocorram, com perdas irreversíveis, as partes envolvidas tendem a adotar determinadas condutas de proteção. Os atacadistas protegem-se pulverizando as vendas entre compradores que pagam à vista e a prazo, ou exigindo que parte do pagamento seja feita à vista. Os varejistas, por sua vez, adotam como critério só efetuar o pagamento depois de verificar se há disponibilidade de mercadorias e a qualidade das mesmas antes de efetuar o pagamento da compra anterior. Não é raro que o próprio atacadista reconheça nas situações em que a qualidade dos produtos é inferior à dos concorrentes que o varejista, considerado bom pagador, possa adquirir os produtos junto a outros comerciantes.

Nas situações em que o varejista não consegue realizar a venda dos produtos com sucesso, de modo que possa manter o ciclo de pagamento e realizar novas compras, o atacadista vê-se obrigado a renegociar os termos da transação passada, visando minimizar perdas monetárias, e continuar o circuito de vendas com o varejista. Ao adotar este mecanismo, o atacadista mantém a expectativa de poder recuperar possíveis perdas mais adiante, além de criar laços mais fortes de confiança com o varejista. O atacadista que não adota este mecanismo corre duplo risco: ficar sem receber todo o montante relativo à venda anterior, e ainda perder espaço para outro comerciante atacadista cuja escala de vendas seja superior à sua.

Não há, contudo, como impedir que o varejista, de modo oportunista, dirija-se a outro atacadista para realizar novas transações, pagando parte das compras com o montante obtido com a venda anterior, e cujo pagamento não foi devidamente efetivado. Constatou-se *in loco* que alguns atacadistas adotam como estratégia cobrar o pagamento diretamente no local de venda do varejista (quitanda, feira-livre etc), reduzindo, dessa forma, o risco de perdas por não-pagamento. Além dos custos operacionais que esta rotina contém, a constatação de que os produtos não foram ainda vendidos ou que a venda foi realizada com margens muito pequenas, são motivos para que o pagamento seja adiado ou feito apenas parcialmente.

O interesse maior dos atacadistas é efetuar a venda à vista, não só porque se exclui o risco de perdas monetárias (prejuízos), como aumenta sua capacidade de compra, podendo realizar parte das compras à vista, negociando em melhores condições de preço com os seus fornecedores. Por sua vez, os varejistas que dispõem de recursos próprios e podem adquirir os

produtos à vista, podem escolher os produtos de melhor qualidade e negociar em melhores condições o preço de aquisição. O incentivo de preço é, sem dúvida, o principal mecanismo que justifica que parte das transações seja efetuada com pagamento à vista e, em conseqüência, haja uma grande descontinuidade nas relações de compra e venda. Dito de outro modo, as operações de compra por parte dos varejistas tendem a variar de acordo com as condições de preços e a qualidade dos produtos que o comerciante atacadista oferece no decorrer da semana.

Estabelece-se assim uma relação de causalidade em que os comerciantes atacadistas com maior capacidade de oferta, em termos de qualidade e quantidade e/ou variedade dos produtos, tendem a ter menores riscos operacionais e financeiros. Além de atingirem um maior número de compradores que realizam pagamento à vista, os grandes atacadistas estão menos sujeitos a condutas oportunistas nas vendas a prazo. Quando o varejista procura outro fornecedor por conta de vantagens de preço ou qualidade dos produtos, grosso modo não efetua o pagamento integral pelas compras efetuadas anteriormente, o que não impede que na semana seguinte volte a dar preferência ao primeiro fornecedor.

Conforme Zylbersztajn (2000), a reputação é tangível, podendo ser construída ou desfeita conforme a memória dos agentes envolvidos. A repetição da transação envolvendo os mesmos agentes nos mercados tradicionais de FLV decorre tanto da memória relativa aos ganhos proporcionados pela transação anterior ao comprador, como da manutenção das condições de oferta por parte do vendedor, o que supõe que os produtos estejam disponíveis na quantidade e qualidade desejadas pelo comprador ao preço que ele encontra-se disposto a pagar. O pequeno feirante faz um cálculo econômico em relação à decisão de compra. Ele considera como parâmetro o preço de venda tendo em vista sua *performance* na feira anterior. Para ter assegurada a mesma margem de ganho, ele precisa adquirir os produtos a um preço apropriado, e produtos com qualidade; do contrário não conseguirá se manter na atividade.

As condutas oportunistas, praticadas tanto por agentes atacadistas como por varejistas, resultam menos de assimetrias de informação e mais da incerteza endógena que caracteriza os mercados tradicionais de FLV. Do lado da oferta, além das condições de acondicionamento interferir na qualidade dos produtos, os produtos hortifrutícolas apresentam

elevada sensibilidade a alterações no tempo, de modo que um produto pode ser adquirido em bom estado e no dia seguinte apresentar aspectos avançados de amadurecimento, provocando perdas elevadas para o possuidor da mercadoria. Do lado da demanda, a simples ocorrência de um feriado no final de semana interfere no volume de vendas de feirantes e de donos de quitanda. Em razão da elevada incerteza endógena, os preços nos mercados tradicionais tendem a ter um comportamento distinto dos preços praticados nos supermercados, por exemplo. A forte variação dos preços nos mercados varejistas tradicionais decorre do imperativo de que os produtos não podem ser acondicionados em câmaras frias, nem é possível devolver para o atacadista os produtos com avarias ou de tamanho menor, para os quais a venda só pode ser efetuada a preços muito baixos.

Como a quantidade demandada oscila bastante por conta da qualidade e dos preços praticados, e diante da possibilidade de que determinados produtos não sejam rentáveis, os varejistas, cuja capacidade financeira é restrita, tendem a não adquirir produtos de alto valor unitário, concentrando-se na venda de um número menor de produtos. Em consequência, sua capacidade de ampliação das vendas fica comprometida, não conseguindo criar laços mais fortes com clientes que compram em maior quantidade e dão preferência a quem tem mais variedade de produtos para evitar o deslocamento e a perda de tempo com a pulverização das compras. Nesse aspecto, as quitandas e pequenos supermercados levam vantagem em relação aos comerciantes das feiras-livres pelo fato de que podem oferecer uma ampla variedade de produtos, e dispor de pequenos equipamentos de refrigeração que permitem o armazenamento de produtos mais sensíveis à ação do tempo⁶⁶.

A incerteza que caracteriza a comercialização de produtos em geral e, de modo particular, de FLV em feiras-livres contribui para uma forte rotatividade, com saída e entrada de novos agentes, o que torna o ambiente de competição bastante instável e propicia o desenvolvimento de mecanismos informais e de baixo controle nas relações entre atacadistas e varejistas. Como o risco de perda dos produtos devido aos efeitos do tempo é elevado, sobretudo nos casos de certas frutas e de verduras folhosas, as transações são realizadas de

⁶⁶ Em uma unidade de venda a varejo foi constatado o aproveitamento de frutas maduras na forma de saladas congeladas e de sucos, e postos à venda no próprio local (pesquisa de campo, 2007).

acordo com a conveniência e os interesses imediatos de atacadistas e varejistas, ficando a questão da reputação para as situações em que as condições de oferta são mais restritas. Nessas circunstâncias, o atacadista usa seu poder de barganha para selecionar as vendas e impor certas condições de pagamento, haja vista que aumenta o número de varejistas dispostos a efetuar compras à vista⁶⁷.

Em razão da dinâmica dos mercados tradicionais de FLV, as possibilidades de construção de relações mais estáveis e duradouras vão depender tanto da capacidade de oferta do atacadista, em termos da variedade e qualidade dos produtos, como da capacidade de venda do varejista. Em virtude do caráter incompleto e parcial que prevalece nas relações entre atacadistas e varejistas, as transações tendem a se desenvolver de modo descontínuo, havendo com certa frequência rupturas nas relações de fornecimento, em virtude de condutas oportunistas ou por conta de fragilidades financeiras dos agentes envolvidos⁶⁸.

A heterogeneidade presente nos canais de comercialização de FLV em Aracaju decorre, em grande parte, do grande número de agentes envolvidos, atuando de forma relativamente dispersa e apresentando reduzida capacidade de inovação, seja técnica ou organizacional⁶⁹. As dificuldades da estrutura de coordenação mostram-se mais evidentes nos períodos em que a oferta de certos produtos aumenta ou diminui de forma abrupta e intensa, por conta de sazonalidade ou de alterações nos níveis da produção nas áreas onde os produtos são comumente adquiridos. Nas situações em que a oferta de determinados produtos é menor,

⁶⁷ O comerciante atacadista que não consiga manter certo estoque de produtos ou não possa adquirir, por falta de recursos financeiros, em momentos de menor oferta por conta da sazonalidade, correm o risco de não receber o pagamento de compras anteriores de varejistas que, para terem os produtos, efetuam suas compras junto a outros comerciantes, pagando à vista.

⁶⁸ Atacadistas entrevistados mencionaram que muitos varejistas, ao perceberem vantagens na aquisição de produtos de outro atacadista, deixam de efetuar o pagamento de compras passadas. Afora isto, alguns varejistas usam como prática solicitar reservas de mercadorias a vários atacadistas, sem vir pegá-las posteriormente, seja porque obtenham vantagens em termos de preço ou qualidade e condições de pagamento em outro espaço, ou simplesmente porque não dispõem de recursos para adquirir grandes quantidades de produtos. Quando isto ocorre, o atacadista é obrigado a recorrer a todo tipo de estratégia para não incorrer em perdas monetárias.

⁶⁹ O processo aparente de fragmentação nos mercados de FLV em Aracaju revela uma intensa e acelerada concentração. Quanto mais dispersos e atomizados são os mercados varejistas, mais freqüente é a presença de comerciantes **semiatacadistas**, cuja função é realizar o deslocamento dos produtos de mercados atacadistas para abastecer as unidades de venda de pequenos comerciantes, atuando como um intermediário, que recebe uma espécie de comissão de acordo com o volume de vendas, a serviço de grandes atacadistas.

os pequenos varejistas passam a disputar entre si o acesso aos produtos, ficando de fora os que vendem em pequena quantidade e não dispõem de recursos financeiros para a aquisição à vista.

Quando a menor oferta atinge produtos considerados essenciais, o atendimento da demanda do pequeno varejista fica comprometido, resultando na perda de clientela com a conseqüente queda no faturamento, o que pode resultar na saída do mercado, ainda que temporariamente. É exatamente nestes momentos que os varejistas podem se diferenciar uns dos outros, ampliando sua capacidade de vendas e, portanto, seu faturamento, cujo resultado consiste numa maior capacidade de aquisição de produtos. Em síntese, as condições de atendimento à demanda quando a diminui a disponibilidade de produtos constituem um diferencial decisivo tanto para atacadistas como para varejistas no tocante à posição que ocupa ou poderá ocupar no mercado, estabelecendo-se uma relação direta entre a capacidade financeira do agente na aquisição dos produtos e sua capacidade de oferta.

Quando ocorrem excessos de oferta de determinados produtos a conduta dos agentes atacadistas e varejistas é alterada. O varejista que dispõe de maior capacidade financeira pode negociar preços menores, efetuando o pagamento à vista. Porém, o volume de compras nessa modalidade de pagamento não é suficiente para desovar todo o estoque dos atacadistas. O atacadista, por sua vez, temendo o risco de perdas, recorre a várias estratégias para aumentar o volume de vendas, aceitando prazos mais dilatados de pagamento para compradores antigos, não adotando restrições de vendas a prazo para compradores novos. Alguns atacadistas recorrem a ambulantes temporários, como se fossem seus funcionários que se encarregam da comercialização de determinados produtos em pontos estratégicos da cidade (esquinas movimentadas e em sinais de trânsito) em troca de um percentual sobre as vendas. Em consequência, os pequenos comerciantes varejistas de quitandas (especialmente) são obrigados a reduzir suas margens como forma de concorrer com os ambulantes.

Na medida em que os atacadistas não estão condicionados a arranjos contratuais pré-estabelecidos, as possibilidades de ganhos extraordinários quando há menor disponibilidade da oferta de produtos são bastante elevadas, dada a sua capacidade de determinar um *mark up* num patamar superior. Nas situações em que a oferta é maior, criam mecanismos de venda

direta para não ficarem restritos à demanda dos comerciantes varejistas. Os atacadistas mais experientes aproveitam-se da incerteza endógena inerente aos mercados de FLV para ampliar sua posição em relação aos concorrentes. Eles buscam atingindo estruturas de demanda mais estáveis com o fornecimento de produtos para hotéis, restaurantes e cozinhas industriais, cujo grau de exigência de qualidade é maior, mas os preços praticados podem ser maiores que na venda a varejistas, além do pagamento ser realizado à vista.

Em condições normais de mercado, as relações entre os atacadistas e varejistas são baseadas em dois critérios básicos: o preço praticado e as condições de pagamento. Estes são critérios definidores das transações nos mercados *spot*. O preço e as condições de pagamento vão depender do estoque disponível e das condições de aquisição do atacadista. Prevalece, via de regra, a negociação de preço, mesmo em se tratando de transações com promessa de pagamento posterior, sobretudo quando o comprador já tem um histórico de bom pagador. Ademais, se o atacadista resolve adotar um nível de preços acima do concorrente, corre o risco perder clientela ou não receber dos varejistas o montante correspondente à compra efetuada. Por outro lado, o atacadista precisa possuir capacidade financeira para oferecer prazos diferentes de acordo com o perfil do comprador, além de que os preços nas transações à vista precisam ser atrativos para o comprador.

A forma de coordenação que mantém o funcionamento das relações entre atacadistas, ainda que seja marcada por alto grau de incerteza e riscos de condutas oportunistas, não é totalmente isenta de reputação, na medida em que relações de confiança são fundamentais para contrabalançar os efeitos de comportamentos oportunistas e da própria incerteza endógena dos mercados de FLV. Nesse sentido, os atacadistas procuram dar prioridade ao atendimento dos comerciantes varejistas com histórico de compras e considerados “bons pagadores”. Tal comportamento revela que os mercados tradicionais também são orientados, ainda que em menor grau, por relações de reciprocidade, de modo que a espontaneidade das transações não é algo absoluto. Os vínculos entre atacadistas e varejistas não são resultado de acordos formais, mas da replicação do mecanismo de compra. Isto é, a frequência que as transações adquirem ao longo do tempo faz com que as relações entre atacadistas e varejistas

assumam um caráter menos incerto, porém, sem que se estabeleça uma relação de dependência bilateral, nos termos expostos no capítulo teórico.

Os mercados tradicionais de FLV caracterizam-se pelo grande número de operações concentradas num curto espaço de tempo e em determinados dias da semana. As terças e quintas-feiras são dias de grande movimento nos dois entrepostos atacadistas de Aracaju⁷⁰. Nas primeiras horas da madrugada destes dois dias tem início um grande volume de transações de curta duração, envolvendo atacadistas, de um lado, e varejistas, do outro, com as negociações sendo feitas antes mesmo de os caminhões serem descarregados.

Além de adquirir produtos de melhor qualidade e na quantidade pretendida, o varejista, ao deslocar-se para o mercado atacadista no momento em que as negociações são mais intensas e concentradas, pode avaliar melhor as condições de oferta e os preços praticados. Os retardatários correm risco de não encontrar os produtos na quantidade e qualidade desejadas, além de perderem as referências de preços, haja vista que certos produtos já estão disponíveis para compra. Não raro ocorre de o atacadista informar um preço totalmente fora da média de preços praticados, induzindo o varejista a cometer erros em relação a seus concorrentes, por conta de assimetrias de informação. Quanto mais restrita é a oferta, menor é o espaço de tempo em que as transações são realizadas, daí a necessidade de se deslocar mais cedo aos mercados como forma de garantir o abastecimento⁷¹.

A venda ao nível do atacado, de modo geral, não implica em alterações na forma dos produtos e os compradores precisam se deslocar para os locais de compra, efetuando inclusive o transporte dos produtos para as unidades de venda a varejo⁷². A aquisição dos produtos por parte dos varejistas não segue nenhum padrão de qualidade pré-estabelecido. Os produtos colocados à venda pelos atacadistas não são submetidos a processos de classificação e seleção

⁷⁰ Além das terças e quintas-feiras, há um grande movimento na madrugada do sábado para domingo no Mercado do Produtor devido à entrada de grande volume de hortaliças folhosas procedentes da região de Itabaiana. E nas primeiras horas do domingo tem havido um agrupamento de comerciantes atacadistas que comercializam em caminhões, especialmente frutas, nas proximidades do Mercado Central de Aracaju, abastecendo as feiras-livres que funcionam aos domingos.

⁷¹ Afora isto, em Aracaju as feiras funcionam a partir da terça-feira, principalmente, durante as manhãs. Por isso os feirantes precisam adquirir os produtos com certa antecedência para poder atender sua clientela.

⁷² Os feirantes que adquirem os produtos no mercado de Itabaiana para comercializar em Aracaju, geralmente pagam frete, sendo que os que possuem caminhões, aproveitam para transportar mercadorias de outros feirantes.

por tamanho, aparência ou estágio de amadurecimento. Cabe aos varejistas fazer todas as operações de limpeza dos produtos, retirada do excesso de folhas, bem como proceder qualquer tipo de seleção dos produtos.

Os agentes varejistas que adotam pequenas práticas inovadoras relacionadas com a forma de exposição dos produtos, cuidados com a retirada de produtos com arranhões, cortes ou já amadurecidos, destacam-se em relação aos demais, ampliando sua capacidade de atender a consumidores mais exigentes e com maior poder de compra. Os varejistas inovadores atendem a uma clientela diversificada, incluindo pequenos restaurantes e pizzarias e os consumidores em geral, o que requer maiores volumes de compra e variedade de produtos.

Dois aspectos são determinantes para explicar o comportamento destes comerciantes. Primeiro, a capacidade de estabelecer mecanismos de coordenação, realizando negociações de compra com maior autonomia que outros varejistas. Segundo, a adoção de rotinas bem definidas no tocante ao processo de aquisição dos produtos, em razão de sua experiência na atividade, isto é, do conhecimento tácito que possui sobre a dinâmica dos mercados de FLV. A definição de rotinas relativas à forma de aquisição dos produtos constitui um fator de diferenciação, permitindo um processo de aprendizado cumulativo dos agentes acerca das vicissitudes do ambiente competitivo. O conhecimento adquirido na atividade mercantil se revela na percepção do comerciante quanto à quantidade, tipo e variedade para atender os diferentes perfis de consumidores.

Considerando que a aquisição dos produtos é feita individualmente, quanto maior o volume adquirido, melhores são as condições de compra para o varejista, podendo escolher entre os atacadistas os que oferecem produtos de melhor qualidade a preços competitivos. Isto é, a capacidade financeira permite maiores economias de escala, favorecendo os varejistas na relação com os atacadistas, o que se traduz numa maior capacidade de atendimento à demanda e, conseqüentemente, no maior poder de mercado de alguns varejistas, especialmente donos de quitanda e pequenos supermercados.

O tempo dedicado à atividade de comercialização de FLV não é condição *per se* para o desempenho mais dinâmico dos varejistas, mas exerce grande influência na configuração da

estrutura de coordenação, sobretudo se ao longo do período de comercialização o agente construiu boa reputação. A capacidade de comercializar, ainda que possa ser aprendida, está fortemente condicionada por condutas individuais que não podem ser replicadas devido à presença de conhecimentos tácitos, e que se constituem em vantagens competitivas intrínsecas. O conhecimento sobre o processo de comercialização no tocante à avaliação correta acerca do tipo e da quantidade de produtos, bem como sobre o preço de aquisição e a fixação da margem de lucro, são aspectos importantes para definir a *performance* do varejista em relação a seus concorrentes.

O varejista precisa fazer um cálculo aproximado do qual pode vir a ter como resultado econômico, admitindo certa margem de perdas dos produtos por conta da perecibilidade. Por isso as condições em que os produtos são adquiridos exercem grande importância na forma de desempenho do varejista, mesmo em se tratando de feirantes. Nesse sentido, a capacidade de adotar diferentes formatos de transações, adaptando-se mais rapidamente às circunstâncias do ambiente competitivo, tornam os agentes com maior capacidade de estabelecer vínculos mais estáveis com fornecedores e, sobretudo com clientes, reduzindo dessa forma, os impactos da incerteza endógena, tanto do lado da oferta como do lado da demanda.

A duração de um determinado tipo de arranjo estabelecido de forma tácita depende de como os agentes avaliam os ganhos imediatos e futuros envolvidos na transação. Quanto mais atributos estiverem presentes na transação, maiores serão as possibilidades de o intercâmbio se repetir envolvendo os mesmos agentes, ampliando os laços de confiança e de interesses mútuos. À medida que as transações são realizadas com frequência, verifica-se o acúmulo de informações que são transferidas entre os agentes sobre as melhores oportunidades de ganho, o que implica em maior poder de mercado desses nos segmentos onde atua (seja ao nível do atacado, seja no varejo).

De acordo com a teoria dos custos de transação, a forma mercado mostra-se mais adequada quando o ativo em questão apresenta baixo grau de especificidade. No caso da distribuição de FLV, a especificidade decorrente de características intrínsecas dos produtos aumenta a incerteza endógena, o que justificaria a adoção de mecanismos de coordenação mais estáveis, minimizando a necessidade de interferência *ex post* no tocante à transação.

Assim, devido ao caráter incerto que caracteriza a oferta e a demanda de FLV, a estrutura de coordenação mais adequada para dar maior estabilidade à atividade seria a híbrida⁷³. Por outro lado, devido ao comportamento instável da oferta e da demanda, a forma mais adequada seria a mercado *spot*, em razão da facilidade de adaptações dos agentes a movimentos relativamente freqüentes nas condições de mercado.

A pesquisa de campo mostrou que nos mercados tradicionais há um amálgama dessas duas estruturas, com a prevalência de uma sobre a outra de acordo com as circunstâncias do mercado em pequenos intervalos de tempo (mudanças na oferta podem ocorrer de um dia para outro). Além do que a escolha de uma ou outra estrutura não é trivial. Depende de capacidades natas e adquiridas pelos agentes ao longo do tempo e da adoção de novas rotinas organizacionais, as quais, via de regra, são incompatíveis com as condições técnicas e financeiras dos agentes que atuam nos mercados tradicionais de FLV. Daí vem a percepção de que os mercados *spot* de FLV funcionam de modo desorganizado e sem regras bem definidas⁷⁴. São poucos os comerciantes que adotam padrões de classificação e seleção dos produtos. Além disso, as instalações físicas dos mercados atacadistas e varejistas (feiras-livres e quitandas) não são adequadas para o comércio de FLV, seja por falta de higienização dos produtos, seja porque as condições ambientais inadequadas contribuem para acelerar o processo de amadurecimento dos produtos, evidenciado em elevados índices de perdas.

Na perspectiva de Williamson, ativos caracterizados por alta freqüência de transações tenderiam a passar de uma coordenação via mercado para uma coordenação híbrida ou hierárquica⁷⁵. No caso dos mercados tradicionais de FLV isso não se verifica porque além do atributo da freqüência é preciso considerar outros determinantes que conduzem à passagem de uma forma de coordenação mais simples para uma mais complexa. Estruturas de mercado

⁷³ Contudo, esta forma de organização das transações reduz a capacidade de adaptação dos agentes às vicissitudes do mercado, retirando a possibilidade de ganhos extraordinários dos agentes atacadistas, a despeito do maior controle que poderia exercer sobre os varejistas.

⁷⁴ Farina e Machado (2000) dão destaque ao caráter desorganizado dos mercados tradicionais de FLV, uma vez que não regras bem definidas, nem um padrão de comportamento dos agentes que possa atender a estruturas de demandas mais exigentes.

⁷⁵ A repetição das transações não é suficiente para precaver os rompimentos contratuais, daí porque arranjos institucionais mais complexos tornam-se necessários, conforme North e Weingast, 1989 apud Farina *et alii*, 1997.

marcadas por um número restrito de agentes, com grande poder de mercado que se relacionam com grande número de agentes que detém baixo poder de mercado, pautam-se por formas de coordenação múltiplas, devido a fragilidades técnico-financeiras e organizacionais dos agentes em estabelecer vínculos de longa duração.

O Quadro 6 releva as principais características das relações envolvendo atacadistas e varejistas identificadas a partir do cotejamento entre o referencial teórico e a pesquisa de campo.

Procedimentos e operações	Comportamento dos agentes
Grau de dependência entre atacadistas e varejistas	Baixo grau de dependência entre as partes, ainda que as transações não ocorram de maneira totalmente espontânea, em razão da necessidade dos agentes em estabelecer laços de confiança.
Entrega dos produtos	Sob a responsabilidade do comprador.
Frequência de compras	Compras efetuadas duas ou três vezes na semana, diretamente nos locais de venda.
Especificação dos produtos	Baixo grau de especificação. Alguns poucos atacadistas fazem uma classificação entre produtos de primeira e de segunda qualidade, de acordo com o tamanho.
Condutas oportunistas	Tanto atacadistas como varejistas tiram proveito de situações em que há excesso ou escassez de produtos no mercado.
Formas de relacionamento	Predomina a informalidade nas relações entre os agentes, com baixo grau de controle sobre as operações. O estabelecimento de mecanismos de confiança aumenta com a frequência das transações, mas não resulta em graus elevados de dependência entre as partes.

Quadro 6 - Características básicas das negociações entre atacadista e varejistas nos mercados tradicionais de FLV em Aracaju

Nota: Elaboração própria a partir de pesquisa de campo, 2007.

Com base no Quadro 6 é possível inferir que as relações estabelecidas entre agentes atacadistas e pequenos varejistas de FLV não são motivadas por mecanismos de controle. O comportamento desses agentes é guiado por ‘instintos mercantis’ que se baseiam na busca de

ganhos imediatos. Tais instintos quais determinam a configuração de um ambiente aparentemente caótico, no qual as transações estariam destituídas de condicionantes técnicos e organizacionais, como se cada transação tivesse uma lógica em si mesma. Diferentemente da coordenação adotada por atacadistas e varejistas nos mercados tradicionais de FLV, nas estruturas modernas as relações de fornecimento baseiam-se em padrões de qualidade e num elevado grau de controle. Estes aspectos serão discutidos no próximo tópico.

5.4 Mecanismos de coordenação adotados pelos supermercados no abastecimento de FLV

O estabelecimento de relações entre fornecedores e as duas principais redes de supermercados (GBarbosa e Bompreço) resultou do processo de expansão das transações efetuadas nos mercados tradicionais, num contexto em que o segmento de FLV começava a ser considerado estratégico para a atração dos consumidores às lojas dos supermercados. Parte dos fornecedores atuais começou a manter relações estáveis de fornecimento com os supermercados em virtude de capacidades internas que apresentavam em termos organizacionais e financeiros, além da reputação que conseguiram construir ao longo do tempo atuando nos mercados tradicionais⁷⁶.

A passagem de uma estrutura de coordenação suscetível a oscilações da oferta dos produtos no mercado local e que resultava num quadro de grande incerteza quanto ao abastecimento das lojas, para uma estrutura de coordenação relativamente complexa, no qual os agentes fornecedores são obrigados a adotar novos procedimentos quanto à seleção e entrega dos produtos, comprometendo-se com a regularidade do fornecimento, decorreu do aumento da frequência das transações, à medida que o setor de FLV passou a ser cada vez mais importante para a lucratividade dos supermercados. A escolha de fornecedores se deu

⁷⁶ A escolha de fornecedores que atuavam nos mercados tradicionais decorreu do histórico de compras que os supermercados precisavam realizar para ter assegurado o abastecimento das lojas, originando laços de confiança com alguns comerciantes, que foram decisivos para o processo de fornecimento de forma contínua e baseado em negociações mais estáveis.

como uma decorrência do grande número de operações de compras que os supermercados precisavam realizar para ter assegurado o abastecimento das lojas, originando laços de confiança que foram decisivos para a continuidade do processo de fornecimento a partir de novas bases de negociação. Ao mesmo tempo em que deixam de usufruir de vantagens de preço, decorrentes de informações privilegiadas, sobretudo nos período de queda na oferta, os fornecedores precisam adaptar-se às estratégias mercadológicas adotadas pelos supermercados.

O vínculo com os supermercados impõe aos comerciantes condutas distintas das exercidas nos mercados *spot*, verificando-se a perda relativa de autonomia em termos da quantidade, variedade e qualidade dos produtos a ser adquiridos. Outro aspecto importante da integração parcial com os supermercados diz respeito ao fato de que o fornecedor não pode fixar seu preço de venda de acordo com os preços praticados no mercado, uma vez que o gerente de compras para garantir um nível de preço competitivo e que assegure a margem de lucro estabelecida pelo supermercado, pressiona os fornecedores a aceitar preços venda de certos produtos próximos aos de aquisição. A estrutura de coordenação entre fornecedores de FLV e as redes de supermercados gera um *trade-off*, em que o incentivo de preços é substituído pela estabilidade da relação de fornecimento, o que impõe um maior controle sobre a conduta dos fornecedores.

O abastecimento de FLV pode apresentar pontos de descontinuidades, devido à sazonalidade e à perecibilidade dos produtos, o que torna decisiva a logística de transporte para que a aquisição dos produtos em mercados ou áreas de produção mais distantes seja viabilizada. Quanto maior a distância, maiores os custos operacionais e os riscos de perda devido às condições de acondicionamento dos produtos. Por tais razões, poucos são os fornecedores que conseguem garantir o abastecimento dos produtos em períodos de menor oferta no mercado regional. Além disso, a compra em mercados onde os custos operacionais são mais elevados só é viável economicamente se o volume adquirido corresponder à carga completa. E considerando que os supermercados não operam com estoques para mais de dois dias, o número de lojas atendidas também deve ser significativo para justificar a aquisição de grandes quantidades. Outro fator decisivo para a estocagem dos produtos diz respeito à

disponibilidade de câmaras frias por parte das empresas fornecedoras. A aquisição de câmaras frias depende, por sua vez, do número e da frequência de transações realizadas com a rede de supermercados, isto é, depende da escala de operações da empresa fornecedora.

A gestão de compras e de estoques de FLV adotada pelas redes de supermercados transfere para os fornecedores de maior porte o papel de supridor permanente das lojas principais, deixando alguns produtos sob a responsabilidade de pequenas empresas, cuja estratégia tem mais a ver com a criação de um ambiente de rivalidade aparente do que a substituição efetiva do principal fornecedor por operadores em pequena escala. Ou seja, a gestão de operações de compras e vendas das redes de supermercados não é compatível com fornecedores de pequeno porte, a não ser para produtos exóticos.

Os comerciantes de FLV para se vincularem de forma permanente aos supermercados, precisam ser portadores de um nível de organização empresarial e de uma capacidade financeira e logística capaz de garantir o abastecimento dos produtos nas condições definidas pelos supermercados⁷⁷. No processo de contratação, o fornecedor precisa atender aos seguintes requisitos⁷⁸:

- a) Empresa formalizada, em situação regular de funcionamento,
- b) Condições de fornecer os produtos durante todo o ano, de acordo com o padrão de qualidade pré-estabelecido pelo supermercado,
- c) Capacidade financeira adequada para garantir o fornecimento dos produtos,
- d) Dispor de condições de entrega dos produtos com pontualidade,
- e) Possuir boa reputação no mercado.

⁷⁷ Uma das condições é que o fornecedor tenha registro formal da empresa para efeito de emissão de notas fiscais. A exigência de emissão da nota fiscal constitui um fator que impede que comerciantes dos mercados tradicionais ou pequenos produtores possam negociar diretamente com os supermercados.

⁷⁸ A avaliação das condições de fornecimento do ponto de vista logístico e financeiro é parte da rotina da Central de Compras, constituindo-se numa etapa de eliminação dos comerciantes que não apresentam capacidade organizacional e financeira. A lista de condições a serem atendidas é explicitada pelo gerente de compras ao receber a proposta do fornecedor e consta implicitamente das cláusulas contratuais.

Ao mesmo tempo em que o fornecedor tem que atender os requisitos financeiros e organizacionais, precisa assumir compromissos de lealdade no que se refere à

- a) Dar prioridade ao supermercado no fornecimento dos produtos,
- b) Não passar informações para outros fornecedores sobre condições em que as negociações de preço se efetivam,
- c) Não fornecer informações para concorrentes acerca do funcionamento e das estratégias adotadas pelo supermercado,
- d) Assumir os riscos de perda, caso os produtos não estejam na conformidade estabelecida,
- e) Adquirir e fornecer para o supermercado itens que não sejam da sua responsabilidade, em face de falhas de fornecimento provocadas por outros fornecedores.

Tais compromissos são decisivos para a duração da relação de fornecimento. Ainda que não estejam contidos no contrato formal, estas imposições têm por finalidade impedir condutas oportunistas dos fornecedores, mas que só podem ser avaliadas após iniciado o processo de fornecimento⁷⁹. Ou seja, trata-se de cláusulas estabelecidas *ex-ante*, mas cuja efetividade se dá *ex-post*, mediante o controle permanente sobre a postura e desempenho dos fornecedores.

O estabelecimento de vínculos duradouros entre fornecedores e supermercados está associado não apenas à capacidade dos fornecedores em cumprir com os compromissos assumidos e, sobretudo, ser mais eficiente que os fornecedores que estão atendem às lojas do supermercado concorrente. A vantagem competitiva que o fornecedor proporciona ao supermercado é o que determina a duração da relação de fornecimento. O fato de o supermercado poder, a qualquer tempo, romper o vínculo com o fornecedor exerce um efeito psicológico simultâneo de insegurança e motivação. Estabelece-se, assim, uma competição não declarada entre os fornecedores, de modo que os mais eficientes passam a responder por

⁷⁹ As informações foram obtidas a partir das entrevistas com os gerentes de compras e por meio do contrato-padrão das duas redes de supermercados pesquisadas.

volume maior de entrega, atendendo as lojas com maior escala de vendas⁸⁰. Na medida em que o desempenho do supermercado em relação aos concorrentes, no que tange à seção de FLV, está diretamente relacionado com o desempenho dos fornecedores no interior da estrutura de coordenação, a posição da empresa no mercado depende, em grande proporção, do crescimento das empresas fornecedoras.

Entre as redes de supermercados que atuam em Aracaju, o GBarbosa é a que adota procedimentos mais simples de contratação, porém impõe mais restrições para que o fornecedor não mantenha vínculo de fornecimento com empresas rivais⁸¹. O GBarbosa construiu ao longo do tempo um sistema menos burocrático de coordenação com os fornecedores de FLV, porém com elevado grau de controle direto mediante o estabelecimento de condições de exclusividade com os principais fornecedores.

O GBarbosa possui quatro hipermercados, uma loja atacadista e 10 lojas de supermercados nos principais bairros da cidade de Aracaju. O GBarbosa se diferencia tanto pela sua elevada capilaridade, como pelo fato de que conseguiu ao longo do tempo construir uma forte identificação com a população local, de tal maneira que, mesmo passando para o controle de grupos multinacionais, não houve alterações significativas na rotina organizacional no tocante aos arranjos contratuais com fornecedores de FLV, mantendo a liderança de vendas neste segmento⁸².

O GBarbosa tem uma atuação muito particular no que diz respeito à montagem de sua rede de fornecedores de FLV. Concentra num grande fornecedor a função de abastecer, com o maior número de produtos expostos à venda, as lojas do Estado de Sergipe, Bahia e Alagoas. A Central de Compras do GBarbosa passou a funcionar, a partir de 2006, nas instalações

⁸⁰ Essa é uma vantagem importante para o fornecedor não só porque reduz custos de transporte, como pelo fato de que a escala e a rotação de vendas é bem superior nos hipermercados e lojas centrais do que nas periféricas. Além disto, como a variedade e a qualidade dos produtos são também superiores, a margem de lucro para o fornecedor que atende a estes espaços de mercado é maior em comparação com os fornecedores que fornecem pequenas quantidades dos mesmos produtos para várias lojas.

⁸¹ Com a instalação de uma unidade do Extra Supermercados da rede Companhia Brasileira de Distribuição, em 2005, intensificou-se a concorrência entre as duas grandes redes: GBarbosa e Bompreço.

⁸² O volume comercializado semanalmente de FLV em Aracaju, pelo conjunto de lojas do GBarbosa, segundo informações do gerente de vendas é de, em média, 50 toneladas, sendo que 60% deste total é fornecido pelo fornecedor principal.

físicas do seu principal fornecedor. Segundo a equipe técnica que comanda a Central de Compras, a proximidade física reduz custos operacionais, obtendo-se maior rapidez na comunicação, contribuindo para que a tomada de decisões se dê de maneira mais eficiente. Com efeito, a Central de Compras passa a ter um maior controle sobre as transações e se ocupa de definir mais as estratégias de venda, ficando sob a responsabilidade do fornecedor efetuar as compras e entregar os produtos diretamente nas lojas, na quantidade e qualidade pré-definidas, sendo o preço negociado a cada semana. Trata-se de um tipo de subcontratação na qual a empresa contratada assume todos os riscos inerentes à atividade comercial de FLV, ocupando-se, também, de uma série de atividades produtivas no que se refere ao processo de classificação, seleção, embalagem dos produtos, além de se encarregar pela colocação e reposição dos produtos nas seções de FLV dos supermercados. Conforme Chain e Belik (1999) e Wilkinson (2006), a subcontratação consiste num mecanismo eficiente de redução de custos e, ao mesmo tempo, proporciona maior agilidade de resposta dos supermercados em adaptar-se a mudanças nos padrões de demanda.

No caso do GBarbosa a relação de dependência com o seu principal fornecedor atingiu um grau de complexidade tal que a ruptura da relação de forma abrupta por uma das partes colocaria em risco a posição que as duas empresas ocupam no mercado de FLV. O supermercado usa o poder de barganha no seu limite máximo, uma vez que a possibilidade de recorrer a outro fornecedor que atenda os produtos na escala que as lojas demandam é bastante difícil, dada a estrutura logística e mercadológica alcançada pela empresa fornecedora. Ao instalar-se na estrutura física do seu principal fornecedor, o GBarbosa, de forma intencional, indica para os outros fornecedores a força exercida pelo seu principal fornecedor, ao mesmo tempo em que procura estimular a competição entre eles, sinalizando para o seu principal fornecedor que a sua liderança depende das condições pelas quais as negociações atendam prioritariamente aos interesses do supermercado. A necessidade de deslocamento de outros fornecedores para realizar as negociações semanais com a Central de Compras que funciona no espaço do maior fornecedor expõe a disputa entre eles. Com isso, o GBarbosa aumenta o poder de barganhar nas negociações com todos os fornecedores, indicando, especialmente, para o seu principal fornecedor a existência de rivais em potencial.

De maneira geral, o processo de negociação não só expõe a força dos supermercados como revela o grau de disputa entre os fornecedores, uma vez que as posições ocupadas dependem sempre do desempenho de cada fornecedor no sentido de atender de modo eficiente ao sistema de coordenação, permitindo ao supermercado posicionar-se à frente ou se aproximar dos seus concorrentes mais próximos. Nesse sentido, os mecanismos de coordenação tendem a assumir um caráter flexível, de acordo com as circunstâncias próprias da oferta de FLV, no que se refere à qualidade dos produtos ou a movimentos de excesso ou escassez dos produtos.

O contraponto das empresas fornecedoras no processo de negociação com as redes de supermercados pesquisadas depende tanto das condições internas de cada empresa, isto é, da capacidade de logística e organizacional, como das condições de oferta do produto nos mercados tradicionais. Quando os produtos têm grande oferta nos mercados de atacado tradicionais e as empresas fornecedoras aproveitam-se para recuperar suas margens de lucro, mantendo os preços negociados em momentos anteriores nos quais as condições de oferta eram outras.

Entretanto, esta conduta oportunista tende a ser atenuada pela ação dos próprios fornecedores que, na tentativa de ocupar melhores posições, através do abastecimento de novas lojas, praticam preços compatíveis com os praticados nos mercados atacadistas tradicionais. Os mercados tradicionais funcionam como reguladores de preços em benefício dos supermercados, porém a informação que os supermercados privilegiam são os preços praticados diariamente pelo concorrente mais próximo. Daí a importância cada vez maior do setor de pesquisa de preços (*pricing*), no sentido de orientar o processo de negociação, atuando, em certos casos, como instrumento de precificação, independentemente das condições em que os produtos foram negociados com os fornecedores, se os preços praticados em lojas da empresa concorrente representar uma ameaça de perda de vendas que leve a um prejuízo maior que a redução dos preços.

A disputa entre as redes ocorre ao nível das lojas, mostrando que existem estratégias diferenciadas por tipo de demanda e de acordo com a proximidade de lojas concorrentes. Em visitas às lojas das duas grandes redes, pôde-se constatar *in loco* que os mesmos produtos

podem ter o mesmo preço, mas têm qualidade diferente de loja para loja. Como o fluxo de vendas em determinadas lojas é menor, a reposição não tem a mesma frequência que nas grandes lojas. Quanto maior a permanência dos produtos nas vascas (tipo de bancada para colocação dos produtos), mais intensa é a perda de frescor e da qualidade aparente dos produtos.

Uma das práticas dos supermercados mais importantes do ponto de vista da racionalização do processo de compras tem sido a redução de estoques para níveis mínimos, para suprir a demanda por até dois dias, o que implica em um aumento no fluxo de entrada de mercadorias, e um sistema de coordenação bastante eficiente para não haver rupturas (falta) de produtos em nenhuma loja. Nas lojas em que o fluxo de vendas é maior, os produtos apresentam aspectos de frescor e viçosidade, devido à freqüente reposição dos produtos.

A redução de estoques a níveis mínimos tanto pressupõe uma capacidade dos fornecedores em responder prontamente a situações de aumento das vendas, como exige que os funcionários encarregados das seções de FLV sejam ágeis no tocante à realização dos pedidos, sem cometer excessos, uma vez que as perdas após a entrada dos produtos nas lojas são de responsabilidade do supermercado. No caso dos FLV, a lógica de manter baixos estoques, privilegiando o reabastecimento contínuo, tem por finalidade reduzir custos financeiros, e também porque se trata de uma gama de produtos com distintos graus de perecibilidade. A maior parte das frutas e verduras não pode ser submetida ao sistema de câmaras frias, o que implica no aumento da frequência de entrada dos produtos, passando a exigir um sistema de recebimento e controle dos produtos bastante complexo, implicando em custos operacionais⁸³.

Green e Schaller (1999) chamam atenção para este fenômeno, argumentando que não se pode exagerar a importância da perecibilidade na definição das operações de estocagem por parte dos supermercados e hipermercados, uma vez que o modo e a frequência dos reabastecimentos não são determinados exclusivamente por esta condição. Eles destacam que

⁸³ As FLV respiram e, por isto, têm suas características de cheiro, sabor e coloração afetadas pelas condições ambientais. Há restrições em colocar produtos diferentes num mesmo espaço. As verduras com folha não resistem a baixas temperaturas e estão mais sujeitas a ação do ambiente. Algumas frutas, como maçã, pêra e bananas climatizadas podem permanecer estocadas em câmaras frias por um período de tempo maior.

as potencialidades de estocagem dependem cada vez mais da rotatividade dos produtos nos pontos-de-venda, do que de limitações ou facilidades técnicas de estocagem. Por outro lado, certos procedimentos realizados para contornar a perecibilidade dos produtos podem alterar as características iniciais em termos de sabor, odor e frescor dos produtos.

A lucratividade dos supermercados em relação ao segmento de FLV depende da estrutura de coordenação no tocante ao estabelecimento de condições adequadas de preço e qualidade dos produtos, mas também passa pela capacidade de gestão dos pedidos, uma vez que a ineficiência verificada nessa fase pode representar perda de competitividade tanto para os supermercados como para os fornecedores. Do ponto de vista dos supermercados, quando as rotinas não são executadas com eficiência, corre-se o risco de perda de demanda, comprometendo a rentabilidade esperada.

Do ponto de vista dos fornecedores, se os pedidos não obedecem a certas rotinas e são realizados de forma improvisada, acarretando falta ou excesso de produtos nas lojas, torna-se incerto o processo de fornecimento. Pedidos de mercadorias além da estimativa de vendas da loja ou feitos fora do prazo implicam em maior tempo de permanência nas vascas. Nas situações em que o fornecedor não tem previsão dos pedidos, vê-se obrigado a diminuir o volume de compras; em consequência coloca em risco oportunidades econômicas, uma vez que as relações de confiança conquistadas ao longo do tempo com os seus fornecedores tendem a ser prejudicadas. O fornecedor precisa ter garantias de que não haverá descontinuidades no processo de fornecimento. Por outro lado, as ineficiências operacionais no processo de abastecimento das lojas colocam em xeque o sistema de coordenação, na medida em que retira o poder de competição dos agentes envolvidos. Além disso, a relação de fornecimento não pode ser restabelecida facilmente, o que pode afetar a posição que a empresa ocupa no mercado, uma vez que os concorrentes próximos podem tirar proveito da situação criada com a interrupção contratual ou de falhas da estrutura de coordenação em decorrência de mudanças na sua composição, com a entrada de novos agentes fornecedores.

Estrategicamente, os supermercados destinam o abastecimento de certos produtos em algumas lojas para fornecedores de menor porte, visando sinalizar para os demais fornecedores que eles têm concorrentes potenciais, e, com isso, mostrar que a dependência

com grandes fornecedores pode ser relativizada. O fornecedor de menor porte pode, em certos momentos, oferecer preços melhores como estratégia para aumentar seu volume de vendas via redução da margem ou por ter feito uma boa negociação na aquisição dos produtos, o que obriga ao grande fornecedor a adotar o mesmo procedimento, sob penas de perder o fornecimento de uma ou mais lojas. Está em jogo não apenas o *mark up* correspondente a uma negociação específica, mas o risco de perda da posição de grande fornecedor, com todos os agravantes que a redução do volume de vendas acarretaria em termos da capacidade de negociação com os seus próprios fornecedores.

A expansão da empresa fornecedora depende do número de lojas que pode atender. Quanto maior o volume de fornecimento de produtos, maior o faturamento e, conseqüentemente, maiores são as possibilidades de incorporação de equipamentos, de crescimento da logística de transporte e aumento das instalações físicas onde os produtos são beneficiados, estocados e despachados para as lojas.

Por sua vez, a capacidade de aquisição dos produtos está diretamente associada à estrutura logística que o fornecedor dispõe, a qual decorre da posição que ocupa em relação aos demais fornecedores da mesma rede. A manipulação de um grande volume de produtos implica que a empresa fornecedora disponha de uma estrutura física ampla que inclui câmaras frias, áreas para carga e descarga dos caminhões, balanças de pesagem de grandes volumes, e um número considerável de funcionários para selecionar, classificar e embalar os produtos, além das operações de conferência e envio dos produtos para as lojas⁸⁴.

Ao dispor de uma estrutura logística excepcional que permite a aquisição de produtos em mercados mais distantes e em grandes quantidades, a empresa Mesquita, principal fornecedora do GBarbosa praticamente impede que outros fornecedores reúnam condições de concorrer em termos de preço por períodos longos de tempo. Em face do elevado poder de mercado que essa empresa exerce, bem como pela dimensão extraordinária que tem a aliança

⁸⁴ O principal fornecedor do GBarbosa dispõe de uma frota de 24 caminhões baús, sendo três carretas com ar refrigerado. Todo o sistema de carga e descarga é feito na distribuidora por meio de “paletes” e o atendimento dos pedidos e a realização das compras é feito por meio eletrônico, a partir de um programa específico, contando com 120 funcionários, que obedecem a uma divisão do trabalho bastante eficiente. Em nenhuma outra empresa foi identificado um padrão tecnológico e organizacional que se aproximasse desta empresa distribuidora.

estratégica com o GBarbosa, pode-se afirmar que a estrutura de coordenação, nesse caso, representa também uma barreira à entrada a novos fornecedores, neutralizando o crescimento das empresas de menor tamanho que mantêm relação de fornecimento com o Gbarbosa. Além disso, a montagem de uma outra estrutura de coordenação a partir de novos fornecedores não é trivial, uma vez que os custos de transação envolvidos na substituição de fornecedores são elevados, afora a incerteza quanto à eficiência do novo arranjo. De modo geral os supermercados não alteram suas rotinas a não ser que o fornecedor assuma condutas oportunistas, privilegiando o fornecimento para outro comprador, ou se as metas de venda e condições de competitividade do supermercado não sejam atingidas por problemas de qualidade ou preço.

Como já assinalado, o arranjo contratual que fundamenta as relações entre o GBarbosa e os seus fornecedores de FLV caracteriza-se por um grau de formalização relativamente baixo, em comparação com o adotado pelo Bompreço. A origem do GBarbosa e sua expansão no mercado sergipano foi marcada pelo estabelecimento de laços de confiança com fornecedores locais, prevalecendo, desde então, formas implícitas de coordenação na elaboração do contrato de fornecimento. A menor burocracia contratual resulta em vantagens para ambas as partes, calibrando-se os dois principais aspectos da relação de fornecimento - o controle e o incentivo, de modo a minimizar o *trade-off* que cada uma das duas dimensões traz consigo. Ao mesmo tempo, a estabilidade das estruturas de coordenação permite que os fornecedores possam ampliar suas capacidades técnicas e organizacionais, e desse modo, contribuir para que o GBarbosa disponha de uma condição superior aos concorrentes no tocante à diversidade de itens colocados à venda e possa adotar estratégias de preços mais agressivas.

Ademais, o formato de coordenação a partir de uma plataforma de distribuição permite uma maior racionalização das atividades logísticas. Com isto o GBarbosa transfere não apenas os custos operacionais para o fornecedor, como parte considerável dos custos de transação, uma vez que efetua de uma só vez a aquisição de uma grande quantidade e variedade de

produtos. A ampliação de escala com o objetivo de reduzir custos vem se constituindo num modelo de gestão das grandes empresas comerciais em nível internacional⁸⁵.

A rede Bompreço em Aracaju, ao contrário do GBarbosa, adota um sistema de coordenação com os fornecedores de FLV bastante formalizado, o que envolve um longo processo de seleção dos fornecedores locais, com custos de transação não desprezíveis. Após avaliação criteriosa de aspectos financeiros e técnicos do candidato a fornecedor pela gerência local, o cadastro final depende da chancela de gerentes de primeira linha do Grupo Wal Mart em São Paulo. Estabelecido o contrato de fornecimento, o fornecedor passa a ser avaliado periodicamente, considerando seu desempenho no tocante ao cumprimento das cláusulas contratuais e de outras condições não previstas, mas que são pactuadas antes mesmo da assinatura do contrato com a gerência de compras.

O Bompreço encontra-se num processo de reconversão do processo de compra e distribuição de FLV, após uma experiência mal sucedida de abastecimento das lojas de Aracaju a partir da Central de Distribuição situada em Salvador/BA⁸⁶. Em 1996, o Bompreço se associou ao Grupo Ahold e passou a operar no mercado baiano com aquisição da rede Supermar (Santana, 2005). A concentração do processo de compra e de distribuição resultou na desmontagem da rede de fornecedores locais, com a interrupção unilateral dos contratos com os fornecedores. Além da perda de competitividade decorrente do novo arranjo organizacional, em virtude da perda de flexibilidade e de adaptação às condições do mercado local, a interrupção contratual com os fornecedores locais representou a quebra da relação de confiança, tornando o ambiente institucional bastante inseguro para os fornecedores. Mesmo os fornecedores que continuaram fornecendo alguns tipos de produtos específicos, sobretudo as hortaliças folhosas, tiveram perdas devido à incerteza gerada quanto à permanência ou não da relação de fornecimento.

⁸⁵ A esse respeito, os trabalhos de Chandler (1998) constituem uma referência importante, tendo de forma direta influenciado um grande número de estudos sobre as grandes empresas comerciais. No que se refere aos mercados de alimentos, os trabalhos de Green e Schaller (1996) e de Martinelli Jr. (1999) são importantes referências.

⁸⁶ Conforme Santana (2005), a participação da seção de FLV que era em torno de 8% a 10% do faturamento da empresa em Aracaju, caiu para 3,56% em 2003, evidenciando o fracasso da estratégia de centralização do processo de compras e distribuição, tendo como base a capital baiana.

O deslocamento das decisões de compra de Aracaju para Salvador implicou também numa perda da capacidade interna em termos de aprendizado no segmento de FLV, na medida em que foi desestruturada a central de compras local, desconsiderando-se aspectos importantes em termos das especificidades dos dois mercados, no que se refere a padrões de consumo e poder de compra dos consumidores. A racionalização das atividades logísticas a partir de uma estrutura de distribuição externa, baseada no transporte de cargas completas para reduzir custos, não surtiu o efeito esperado. Pois, esse arranjo logístico não permitia a rápida reposição de itens em falta, mostrando-se ineficiente em termos do controle de perdas devido a falta de uma gestão local para coordenar o fluxo de pedidos, de acordo com as características do mercado de Aracaju.

Com a aquisição do Bompreço pelo grupo Wal Mart, a rede de fornecedores locais foi sendo reconstituída, mantendo-se, contudo, o fornecimento para a maior parte dos produtos concentrado numa grande empresa fornecedora instalada em Salvador. Após um período de transição, o abastecimento passou a ser feito a partir de fornecedores locais de médio e pequeno porte. A central de compras de produtos regionais, ainda que esteja subordinada à gerência em Salvador, tem autonomia para definir a política de compras e negociar preços. Segundo o gerente local responsável pelo central de compras, os resultados da estratégia de recompor o sistema de coordenação eficiente não apenas do ponto de vista logístico, mas também mercadológico, têm sido a melhora na qualidade dos produtos colocados à venda, a queda do índice de ruptura (falta de produtos nas lojas) e o crescimento a uma taxa anual de 5% do volume de vendas de FLV no total das lojas da rede.

Contudo, alguns dos antigos fornecedores não foram reintegrados ao novo arranjo organizacional adotado pelo Bompreço, seja porque passaram a manter relações contratuais de exclusividade com o principal concorrente (GBarbosa), ou porque não conseguiram se enquadrar no perfil desejado pela nova equipe que comanda a central de compras. Além disso, um dos incentivos básicos para o fornecedor é poder fornecer os produtos para um maior número de lojas, aumentando assim o faturamento e, com isto, o número de funcionários contratados para o processo de classificação e seleção dos produtos na empresa de distribuição e para a reposição dos produtos dentro das lojas (promotores).

O sistema de coordenação que o Bompreço passou a adotar, ao estar baseado em pequenos e médios fornecedores que possuem baixa capacidade de transporte, implica em situações nas quais o fornecedor é levado a adquirir os produtos junto a atacadistas que atuam nos mercados tradicionais de Aracaju e Itabaiana, como alternativa para reduzir assim custos de frete. Porém, os produtos nem sempre atendem aos padrões de qualidade que o supermercado exige, acarretando a presença de custos de transação provocados pela devolução dos produtos ou interrupção do fornecimento⁸⁷.

A rede Bompreço, ao adotar como estratégia um formato menos concentrado da estrutura de coordenação, delegando a um maior número de agentes as funções de abastecimento das lojas, tem mais dificuldades em adotar estratégias mercadológicas agressivas, com vistas a ampliar seu *market share*. Em consequência, o nível de faturamento das empresas fornecedoras tende a ser relativamente baixo. Os baixos volumes de produtos entregues pelos fornecedores ao Bompreço, além de ser incompatível com a racionalidade da logística que busca maior volume por carga para redução dos custos de transporte, retira a capacidade competitiva das empresas fornecedoras à medida que baixos níveis de faturamento implicam em maior necessidade de antecipação do pagamento por parte dos fornecedores para efetuar novas compras ou pagar funcionários. Como as antecipações financeiras incorrem em pagamento de juros de acordo com o valor antecipado, os fornecedores com menor capacidade financeira são os mais prejudicados⁸⁸.

No caso do Bompreço, a alternativa de se atribuir o fornecimento de FLV a um maior número de fornecedores, apesar de diminuir consideravelmente o risco de os fornecedores

⁸⁷ Os fornecedores que apresentam índices elevados de devolução de determinados produtos, ficam durante um período em quarentena, sem poderem fornecer os produtos devolvidos. Nestas circunstâncias, o fornecimento em questão passa a ser feito por outro fornecedor, mediante a ampliação da sua oferta de itens.

⁸⁸ Quanto maior a frequência na antecipação de recebimentos e quanto mais distante da data prevista de pagamento por parte do supermercado, é solicitada a antecipação, isto é, quanto mais cedo o fornecedor precisa de recursos, maior é o montante de juros a ser pago, resultando num valor monetário a receber menor que o inicialmente contratado, perdendo, portanto, a correspondência com o valor monetário dos produtos negociados. A situação financeira do fornecedor tende a se tornar mais crítica à medida que o supermercado reduz o volume de pedidos, por considerar que a *performance* do fornecedor apresenta sinais claros de menor capacidade em cumprir as condições contratuais quanto à entrega dos produtos.

negociarem preços entre si, mostra-se ineficiente no que se refere à capacidade em atender grandes volumes de uma só vez, o que torna a estratégia de vendas em dias promocionais limitada a um número pequeno de itens, por exemplo. Em realidade, o processo de reconversão para montagem de uma estrutura de coordenação a partir de fornecedores locais encontra dificuldades por não dispor de grandes fornecedores locais.

A avaliação equivocada de pedidos ou erros na seleção dos fornecedores retira a capacidade de resposta rápida do supermercado a movimentações ocasionais do lado da demanda, ocasionando falta temporária de produtos. No caso do Bompreço, esse problema é ampliado na medida em que as decisões de seleção e contratação das empresas fornecedoras ocorrem fora das unidades que operam em Aracaju, com longos intervalos de tempo. Além disso, os encargos e descontos financeiros são bastante superiores aos praticados pelo GBarbosa, desestimulando a que empresas portadoras de melhores condições operacionais queiram manter relações contratuais com a rede Bompreço.

A combinação entre controle e incentivo exercida pela rede GBarbosa coloca-o numa posição bastante confortável em relação aos seus concorrentes diretos, passando a adotar estratégias agressivas para assegurar a posição conquistada ao longo de anos⁸⁹. Ao repassar para seus principais fornecedores uma parte do *mark up*, decorrente da maior escala de vendas e do menor desconto financeiro incidente sobre as vendas, o GBarbosa pode cobrar menores preços dos fornecedores que são compensados com os ganhos de escala de vendas, gerando, desse modo, maior sinergia à estrutura de coordenação, à medida que as estratégias mercadológicas da rede são incorporadas pelas empresas fornecedoras. A participação das empresas fornecedoras - no que tange às estratégias promocionais postas em prática pelo GBarbosa - é decisiva, garantindo a superação de metas de vendas semanais em um único dia⁹⁰.

⁸⁹ Nos últimos dois anos foram instalados o Extra Supermercados (Grupo Pão de Açúcar) e Atacadão (Grupo Carrefour), ambas sendo abastecidas por empresas do Estado da Bahia.

⁹⁰ O volume de vendas na 'quinta-feira verde' chega, segundo informações dos encarregados de seção de FLV do HiperBarbosa Jardins, corresponde praticamente ao volume comercializado na soma dos demais dias da semana.

A relação entre fornecedores e supermercado não está isenta de atritos, uma vez que os interesses em jogo nem sempre são convergentes. Quanto mais agressiva é a estratégia de preços do supermercado, menor é a margem de lucro do fornecedor. Nesse sentido, o poder de mercado que o GBarbosa detém deve ser atribuído em grande parte à sua capacidade de negociação com os seus grandes fornecedores de FLV, cuja estrutura operacional é capaz de entregar grandes volumes em pouco espaço de tempo, dada a logística de transporte, a disponibilidade de estoques de produtos armazenados em câmaras frias e o quadro de funcionários especializados na classificação, embalagem e reposição dos produtos nas seções de FLV dos supermercados.

A identificação de condutas oportunistas dos fornecedores tem uma série de implicações para a estrutura de coordenação. Por sua vez, a seleção de novos fornecedores envolve um processo complexo e demorado, e nem sempre é possível transferir para outro fornecedor já contratado a responsabilidade pelo atendimento de uma grande quantidade e variedade de produtos, em razão de limitações técnicas e organizacionais como, por exemplo, a falta de uma estrutura de transporte adequada. Em relação a este aspecto, a estrutura de coordenação híbrida apresenta desvantagens que a estrutura de mercado não tem, haja vista que a substituição de fornecedores pode ocorrer a qualquer tempo, sem envolver custos de transação significativos. **Aprofundar**

Os mecanismos de coordenação que vinculam os fornecedores às redes de supermercados estão condicionados pela experiência e o conhecimento que estes agentes têm acerca do funcionamento do mercado de FLV. Esta é a razão pela qual a manutenção da relação de fornecimento envolve uma série de condições que vão além da oferta de produtos a um menor nível de preços. A capacidade do fornecedor em entregar os produtos nas especificações e no horário estabelecidos e sua flexibilidade no sentido de atender a situações decorrentes da própria dinâmica do mercado (que transcende os limites de um contrato formal), são fatores determinantes na relação entre fornecedores e supermercados.

6 – O PAPEL DAS ESTRATÉGIAS NA DINÂMICA DOS MERCADOS DE FLV

A análise desenvolvida no presente capítulo destaca a importância das estratégias adotadas pelos diferentes agentes que atuam na comercialização de FLV, considerando-se as capacidades e as condições ambientais a partir das quais as estratégias são definidas. Estas são analisadas em dois planos. O primeiro refere-se aos agentes modernos, representados pelas duas principais redes de supermercados instaladas em Aracaju, GBarbosa e Bombreço, tendo em vista seu elevado poder de mercado na comercialização de FLV. Num segundo plano são examinadas as estratégias dos agentes que atuam nos mercados tradicionais que, embora comercializem pequenos volumes individuais, representam um segmento de relativa importância no abastecimento de FLV, dado o grande número de agentes. Trata-se, em realidade, da análise comparativa entre duas formas distintas de comercialização. De um lado encontram-se oligopólios comerciais, buscando melhorar sua posição em relação aos concorrentes diretos, e cujas estratégias são definidas por critérios de racionalidade econômica e por rotinas previamente definidas. De outro lado, a ocorrência de fluxo de compra e venda de mercadorias a partir de pequenos comerciantes atuando em feiras-livres, quitandas, mercearias e em pequenos supermercados, e cuja capacidade de influir nas condições ambientais mostra-se bastante limitada, devido a fragilidades técnicas, organizacionais e financeiras.

6.1 – Estratégias competitivas adotadas pelas redes de supermercados

Os dois capítulos anteriores mostraram que a dinâmica da distribuição de FLV vem sendo alterada ao longo dos últimos anos em decorrência da ação das grandes redes de supermercados, cuja capacidade organizacional tem possibilitado a montagem de novas

relações com fornecedores, no sentido de atender a padrões de consumo cada vez mais segmentados, mediante a oferta de produtos sofisticados e voltados para o atendimento de consumidores com maior poder de compra, bem como de produtos tradicionalmente ofertados por pequenos varejistas. A capacidade de oferta dos supermercados alcançou um nível tão avançado em relação aos mercados tradicionais, que a disputa por mercado vem se intensificando cada vez mais entre as próprias grandes redes.

As redes de supermercados passaram a orientar suas estratégias mercadológicas⁹¹ para atender aos novos padrões de demanda, a partir da identificação de atributos dos produtos relativos à praticidade, comodidade e redução do tempo de preparo dos alimentos. A capacidade de se antecipar ou se adaptar rapidamente aos movimentos dos rivais determina a posição do supermercado no ambiente de concorrência. O poder de estabelecer o nível de preço para cima ou para baixo e, em consequência, de fixar a margem de lucro, depende de um conjunto de variáveis, entre as quais se destaca o maior volume de vendas. O aumento destas constitui uma variável importante, na medida em que o aumento do faturamento resulta em maior poder de barganha nas negociações com os fornecedores, o que se evidencia em condições diferenciadas do ponto de vista das vendas em relação aos concorrentes. Tais vantagens ampliam a capacidade de atendimento a diferentes perfis de consumidores, sendo fonte de maior rentabilidade. Ou seja, a eficiência da estrutura de governança se traduz em maior capacidade dos agentes em aproveitar as oportunidades do ambiente competitivo, influenciando na configuração e dinâmica dos mercados, através de estratégias inovadoras, decorrentes do poder de mercado que os agentes estão em condições de exercer em cada situação concreta (Pondé *et alii*, 1997), sendo que ambos os fatores estão diretamente relacionados.

A busca por atender maior parcela da demanda representa a principal fonte de competição entre as grandes redes de supermercados, resultando em estratégias cada vez mais coordenadas. Não basta criar uma vantagem momentânea, é preciso buscar constantemente

⁹¹ A estratégia no sentido aqui empregado tem um caráter cumulativo, correspondendo a um conjunto de procedimentos assumidos pela empresa ou agente, orientados para **definir** e **racionalizar** seus objetivos e os modos de como alcançá-los (Nelson, 2006) (grifos nossos).

meios para assegurá-la, uma vez que o processo de disputa pode levar a superação de vantagens obtidas através de estratégias bem sucedidas, inclusive, por meio de imitação. Obviamente, que a disputa entre empresas que detêm grande poder de mercado não resulta na saída imediata de uma empresa por força da ação da outra. Nesse sentido, a possibilidade de replicação das estratégias por parte do concorrente não significa *per se* a perda da posição da empresa líder, seja por conta da defasagem temporal, seja porque a líder pode adotar novas estratégias se observa redução do seu *market share*.

As grandes redes de supermercados adotam praticamente a mesma estratégia no que se refere à instalação de estruturas de diferentes tamanhos, voltadas para atender diferentes estratos de consumidores. Desse modo, os supermercados procuram se adaptar a características dos consumidores nos locais onde as lojas estão instaladas, a partir da identificação do padrão de compras e do nível de consumo que vão constituir a base a partir da qual serão definidas as estratégias mercadológicas. A estratégia de diversificação de produtos (aumento do *mix*) presente nas grandes lojas, através da exposição de produtos de qualidade e preços distintos visa atender segmentos diferenciados de consumidores, incentivando o consumo por impulso, de modo a elevar o valor do *ticket* médio, isto é, o valor da cesta de produtos adquirida. Nas lojas de bairros, a estratégia consiste em ofertar um menor número de itens, menos sofisticados, praticando preços relativamente menores, de modo a concorrer com mercearias, pequenos e médios supermercados (mercadinhos) independentes, ou mesmo com lojas do mesmo formato de outras redes.

O sucesso de tais estratégias depende diretamente da eficiência de estruturas de coordenação com fornecedores, no sentido de atender no menor tempo, na quantidade e qualidade adequadas e no preço negociado, os produtos que irão ocupar as prateleiras, gôndolas e vascas dos supermercados. O estabelecimento de acordos formais de fornecimento para os produtos agrícolas frescos, a partir de condições definidas contratualmente, constitui-se numa estratégia importante no sentido contornar condutas oportunistas de fornecedores. Em face da importância que as seções de FLV passaram a ter do ponto de vista da lucratividade, as operações de compra deixaram de ser realizadas nos mercados *spot*, dando

origem a estruturas de coordenação baseadas em elevados graus de exigência quanto à regularidade no fornecimento, atendimento a padrões de qualidade e condicionada à adoção de estratégias conjuntas entre supermercados e fornecedores, de modo a atender mais rapidamente a movimentos da demanda, desde que resulte em maior rentabilidade. As redes de supermercados adotam mecanismos de controle com os fornecedores de FLV mediante o estabelecimento de punições contratuais, destacando-se a ameaça de substituição do fornecedor se forem identificadas condutas oportunistas. Ao mesmo tempo são exigidas condições logísticas e financeiras dos fornecedores que permitam aos supermercados ofertar, de modo contínuo e em nível nacional, uma maior variedade de produtos em relação aos seus concorrentes.

Como resultante dessa estratégia mercadológica, é possível encontrar nos supermercados de Aracaju produtos exóticos como atemóia⁹², pinhão, e em supermercados da Região Sul, jaca, pitomba, entre outros produtos típicos do Nordeste brasileiro. Ou seja, as grandes redes aproveitaram o surgimento de consumidores com alto poder de compra e voltados para o consumo de produtos sofisticados e diferenciados, para tirar proveito de *nichos* de mercado, o que de um lado contribuiu para o resgate e renovação de alimentos artesanais, especializados ou naturais, e ao mesmo tempo vem retirando o caráter regional de certos produtos agrícolas (Wilkinson, 1999, Friedman, 2000). Para o atendimento a padrões de consumo diferenciados, as redes de supermercados passaram a recorrer a arranjos contratuais de longa duração com fornecedores, transferindo para as empresas tanto as funções de compra, como o beneficiamento dos produtos, mediante seleção, acondicionamento em embalagens, e a entrega dos produtos em condições de transporte adequadas, de modo a atender satisfatoriamente os padrões de qualidade exigidos pelas redes de supermercados.

No caso de Aracaju, as redes GBarbosa e Bompreço apresentam arranjos contratuais formalmente semelhantes, porém com características distintas do ponto de vista da capacidade

⁹² Fruta híbrida resultante da combinação de duas outras frutas, **corrigir**.

dos fornecedores em responder eficientemente às estratégias concorrenciais⁹³. O GBarbosa tem adotado como estratégia de vendas a exposição de grandes volumes dos produtos, atraindo a atenção dos consumidores presentes nas lojas para a seção de FLV, cuja movimentação se assemelha ao de uma feira-livre. Ao ter maior possibilidade de escolha devido à grande oferta, o consumidor tende a adquirir produtos em quantidade e variedades maiores, incluindo itens de que não fazem parte do consumo tradicional.

Os produtos que fazem parte da estratégia promocional são definidos com antecedência junto aos fornecedores, podendo haver alterações na inclusão de produtos, devido a dificuldades operacionais no deslocamento ou por conta de aumentos repentino nos níveis de preços. O resultado da estratégia promocional depende tanto da capacidade logística dos fornecedores, como da relação que mantém com os seus próprios fornecedores. Os termos da negociação realizada com os supermercados balizam as condições a partir das quais serão negociados os preços e as condições de entrega com os fornecedores, de modo a atender o fornecimento dos produtos na quantidade e em conformidade com o padrão de qualidade exigido pelo supermercado. Nos casos em que o fornecedor demonstra que o preço de aquisição foi superior ao preço negociado para o dia da promoção, ocorre a renegociação de preços para pedidos futuros ou se faz a compensação de perdas, com aumento da margem de outros produtos. Tanto o GBarbosa como o Bompreço transferem a maior parte da diferença de preços do dia promocional em relação aos dias normais para fornecedor, mantendo, desse modo, praticamente inalterada sua margem de lucro, e na medida em que aumenta o volume de vendas, o faturamento e o lucro total tendem a aumentar.

Porém, essa estratégia não pode ser transformada numa sistemática contínua, sob pena de provocar a descapitalização do fornecedor, implicando em dificuldades financeiras que impediriam o fornecimento dos produtos na quantidade e na qualidade previamente estabelecidas, colocando em risco a própria viabilidade da estratégia. Ou seja, o processo cotidiano de reprodução das estruturas organizacionais envolve, via de regra, a ativação e

⁹³ A noção de eficiência sugere a existência de critérios objetivos de comparação do desempenho dos arranjos organizacionais e, no caso concreto dos supermercados, tem a ver com os resultados positivos em termos de escala de vendas e faturamento.

desativação de rotinas, de modo a manter o arranjo contratual funcionando eficientemente durante o maior espaço de tempo possível. Caso fosse mantida a estratégia de preços baixos todos os dias, além dos elevados custos de substituição dos fornecedores, haveria o risco de perda de vendas, uma vez que os concorrentes poderiam adotar como estratégia a política de preços ainda menores num único dia, elevando a escala de vendas sem colocar em risco a capacidade financeira dos fornecedores, bem como suas estratégias de crescimento.

As promoções de FLV têm grande impacto para os supermercados e consumidores na medida em que o maior fluxo de pessoas no interior das lojas resulta em maior volume de vendas, contribuindo para a identificação de hábitos de compras mais recorrentes dos consumidores, além de fortalecer laços de fidelidade. No caso específico do GBarbosa, os produtos são escolhidos para o dia de promoção de acordo as condições de oferta no mercado, e considerando sua importância em termos do impulso às vendas, sendo descartados itens com baixa rotatividade (em função de hábitos de consumo) ou cuja quantidade demandada varia pouco mesmo quando os preços têm forte queda, como é o caso das hortaliças folhosas. Produtos como tomate, laranja, uva, batata inglesa, cebola, banana prata apresentam maior elasticidade preço da demanda, de tal maneira que quedas nos preços provocam grande impulso nas vendas.

Para atrair os consumidores para as lojas na ‘quinta-feira verde’⁹⁴ o GBarbosa faz anúncios na televisão sempre na noite da quarta-feira, impedindo com isto que os concorrentes possam usar a mesma estratégia, anunciando preços menores. Mesmo que os preços praticados pelo Bompreço possam ser ajustados para baixo no dia da promoção do Gbarbosa, os consumidores só poderão dispor dessa informação se fizerem pesquisa de preços, comparando os preços entre as duas redes.

Com efeito, como se pode observar pelos dados da Tabela 18, os preços praticados

⁹⁴ A escolha de um dia da semana “quinta feira verde” para a comercialização de FLV com preços promocionais em todas as lojas da rede GBarbosa tem tido uma grande aceitação por parte dos consumidores locais. Apesar de não ter sido possível a obtenção de dados do volume de FLV comercializado no dia promocional, de acordo com o gerente de vendas de FLV, o acréscimo nas vendas chega a representar mais de 50% das vendas em relação aos outros dias da semana.

pelo Gbarbosa na ‘quinta-feira verde’ são relativamente menores que os praticados nos demais dias da semana. Nota-se que alguns produtos aparecem com maior frequência em todos os meses. Isto ocorre por dois motivos básicos. Primeiro, por se tratar de produtos com maior regularidade no fornecimento. Segundo, porque apresentam maior impulso de vendas quando são oferecidos descontos de preços. Algumas frutas como banana prata, abacaxi e melancia apresentam uma redução de mais de 50% em relação aos preços praticados nos demais dias da semana, sugerindo que a queda da margem dos fornecedores no dia promocional é de alguma forma compensada pela manutenção de preços mais elevados nos demais dias.

Tabela 18
Descontos percentuais dos preços médios mensais de frutas praticados pelo GBarbosa na “quinta-feira verde” em relação aos dias sem promoção, em 2007*

Frutas	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro
Abacaxi Pérola	0,0	50,2	25,2	28,3	50,2	36,8
Ameixa Importada	38,3	35,8	58,8	-	54,3	41,5
Banana da Terra	57,9	59,1	37,8	-	46,9	0,0
Banana Prata	52,4	46,8	-	58,2	50,0	45,3
Kiwi	20,9	33,3	0,0	41,5	-	-
Laranja Pêra	18,8	41,3	-	12,8	22,9	28,1
Limão Tahiti	40,0	-	15,7	-	19,6	-
Mamão Formosa	33,6	29,6	28,8	-	44,4	26,8
Manga Espada	-	-	56,7	-	-	-
Manga Tommy	16,5	-	-	17,2	45,3	45,7
Maracujá	-	-	52,4	24,9	-	-
Melancia	50,6	36,8	49,4	47,4	47,3	(38,6)
Pêra D'anjou	16,1	30,2	35,4	20,7	-	27,3
Tangerina Ponkan	49,0	-	5,6	-	-	-
Uva Benitaka	34,6	20,2	35,9	12,4	-	40,1
Uva Brasil	39,8	41,6	-	-	-	-

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Nota*: Exceto abacaxi, cujo preço é por unidade, os demais produtos têm o quilograma como unidade de referência.

Ao se analisar a estratégia de preços (Tabela 19) adotada pelo Bompreço para se contrapor à liderança em termos de escala de vendas de FLV do GBarbosa, particularmente na ‘quinta-feira verde’, nota-se que os preços no Bompreço são em média mais baixos que no GBarbosa. Considerando a possibilidade de diferenças de qualidade dos produtos, pode-se concluir que a estratégia adotada pelo Bompreço de divulgação de preços promocionais em folheto não tem grande alcance, pois os consumidores só dispõem dessa informação ao entrar nas lojas. Ou seja, não basta ter o menor preço, é preciso usar de estratégias eficientes para fazer com que os consumidores alterem suas preferências em relação aos locais de compra. Além disso, o GBarbosa destaca-se em relação ao Bompreço em razão do maior número de lojas e por possuir uma forte identidade local⁹⁵.

Tabela 19
Diferencial de preços médios mensais de frutas* praticados pelo Bompreço em relação aos do GBarbosa em dias promocionais, em 2007 (em %)

Frutas	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro
Abacaxi Pérola	-53,0	-0,8	-23,4	-13,4	-10,1	-13,7
Ameixa Importada	-	+6,5	-	-	-	+40,1
Banana da Terra	+26,1	0,0	-	-9,3	+9,3	-61,0
Banana Prata	+4,4	-12,5	+8,5	+10,3	0,0	-
Kiwi	-	-	+56,0	-	-	-
Laranja Bahia	-	-	-	-	-	0,58
Laranja Pêra	-31,9	-6,3	-25,0	-26,5	-12,5	-6,3
Limão Tahiti	-20,4	-	-34,0	-	-	-
Mamão Formosa	-22,9	-	-2,2	-	-21,7	+5,4
Mamão Papaya	-	-	-	+48,4	0,0	-
Manga Espada	-27,4	-	-	-	-	-
Manga Tommy	-10,6	-	-	-39,6	0,0	+9,1
Maracujá	-	-	+54,1	-32,5	-	-
Melancia	+12,8	-30,9	+4,4	+12,2	-	-50,5

⁹⁵ O fato de a rede GBarbosa ter passado num intervalo bastante curto de tempo por três processos de aquisição, não parece ter afetado a postura da rede em relação aos seus fornecedores, nem quanto às suas estratégias de crescimento, de maneira que a rede continuou ocupando posição importante no *Ranking* da Abras, ainda que com um faturamento relativamente menor que o das redes três primeiras colocadas.

Pêra D'anjou	-19,9	-24,3	-24,3	-	-	-8,0
Tangerina Ponkan	-0,8	-	-	-	-	-
Uva Benitaka	-	-	-	-4,0	-	-

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

*Nota: Exceto abacaxi, cujo preço é por unidade, os demais produtos têm o quilograma como unidade de referência.

Considerando que o dia promocional constitui uma rotina já estabelecida e plenamente absorvida por parte dos fornecedores, a capacidade financeira e a logística operacional dos fornecedores passam a ser decisivas para o êxito dessa estratégia. Os fornecedores, por sua vez, precisam definir estratégias próprias para assegurar melhores condições de negociação de preço com os supermercados, visando garantir o atendimento a um maior número de lojas. Nesse sentido, a capacidade de aquisição dos produtos e as condições de negociação com os atacadistas ou produtores são aspectos determinantes para que o fornecedor possa destacar-se no fornecimento. Níveis mais elevados de integração com os supermercados dependem da capacidade de atendimento às lojas, inclusive em condições não previstas de falta de produtos por conta do aumento do fluxo de vendas ou porque um outro fornecedor não fez a entrega no tempo devido.

Se os fornecedores cometem atrasos na entrega, fornecem produtos fora das especificações ou em quantidade menor do que a estabelecida, estão sujeitos a advertências, ao pagamento de multas ou podem ter redução no número de lojas abastecidas. No entanto, as punições em virtude de descumprimento das condições contratuais só podem ser aplicadas *ex post*, não impedindo a ocorrência de perdas de vendas por conta da falta de produtos ou produtos de baixa qualidade. Considerando que a normalização da oferta não pode ser realizada tão rapidamente pela simples e imediata substituição do fornecedor, a estratégia adotada pelo GBarbosa para minimizar os problemas na relação com fornecedores mostra-se substancialmente oposta a adotada pelo Bompreço. O primeiro procura concentrar num único ou em poucos fornecedores a responsabilidade pelo abastecimento das lojas mais importantes em termos do volume de vendas, destinando aos fornecedores menores o abastecimento das pequenas lojas, ou o fornecimento de alguns produtos específicos para as grandes lojas. O

segundo, ao contrário, prefere dividir a responsabilidade pelo fornecimento do mesmo tipo de produto entre dois ou mais fornecedores, inclusive em se tratando do abastecimento de uma mesma loja.

Em qualquer uma das situações, a falta de produtos ou produtos de baixa qualidade constitui um problema para o supermercado, pois coloca em risco a reputação do supermercado junto aos consumidores, podendo vir a se constituir em perda de clientela para os concorrentes, sobretudo se esses problemas ocorrem no dia de promoção. Diante da impossibilidade de resolver tais eventos contratualmente, a partir de salvaguardas, uma vez que a oferta de FLV tem um elevado grau de incerteza e, considerando-se que a devolução de produtos ou multas ao fornecedor só poderão ocorrer *a posteriori*, e não resolve o problema da reputação em relação aos consumidores, o GBarbosa tem procurado concentrar o abastecimento das lojas em poucos fornecedores, elevando com isto o controle sobre as operações de compras. Ou seja, o supermercado procura intensificar a relação com os fornecedores, configurando uma situação na qual o fornecedor é levado a atender, quase que exclusivamente, às lojas da rede, configurando ao que Williamson denomina de monopólio bilateral. Essa estratégia adotada pelo GBarbosa tem se evidenciado numa vantagem competitiva que seu principal concorrente. O Bompreço, por sua vez, está buscando uma maior vinculação com fornecedores locais⁹⁶.

A liderança exercida pela rede GBarbosa deve-se a uma série de fatores, entre os quais se destaca a capacidade da empresa em atender diferentes perfis de consumidores mediante à exposição de grandes volumes de FLV, fazendo com que os consumidores possam escolher os produtos como se estivessem num ambiente de feira-livre⁹⁷. Essa estratégia tem resultado num grande fluxo de pessoas nas seções de FLV, levando o consumidor a permanecer mais tempo, cujo resultado é a aquisição de quantidade maior e produtos, inclusive com a compra de itens considerados sofisticados ou que não integram comumente a cesta de consumo de parte dos consumidores. A liderança de vendas do GBarbosa não significa uma posição estável, seja

⁹⁶ Adiantando-se ao GBarbosa, o Bompreço está negociando com os produtores de FLV orgânicos contrato de fornecimento para as principais lojas da rede.

⁹⁷ A rede GBarbosa respondia por mais de 60% da oferta de FLV em Aracaju, enquanto o Bompreço situava-se em torno de 20%, conforme informações colhidas junto aos gerentes de vendas das duas redes.

porque o Bompreço, após ser adquirido pelo Wal Mart, vem adotando estratégias semelhantes ao GBarbosa no tocante à divulgação de preços. [Aprofundar](#)

6.2 Limites das estratégias nos mercados tradicionais

Os agentes que atuam nos mercados tradicionais, apesar de possuírem limitações do ponto de vista das condições técnicas, organizacionais e financeiras em relação às redes de supermercados, continuam exercendo papel importante na oferta de FLV. Como apresentado no Quadro 4 do terceiro capítulo, esses agentes podem tirar proveito de vantagens associadas à maior capilaridade, ao estabelecimento de laços de fidelidade que a proximidade proporciona e também à maior possibilidade de negociação de preços entre consumidores e comerciantes.

De fato, os mercados varejistas tradicionais possuem atrativos para os consumidores que os supermercados não conseguem replicar. Particularmente nas feiras-livres, o consumidor pode escolher os produtos que mais lhe agradam entre vários ofertantes, podendo vir a obter preços menores que os praticados pelos supermercados nos dias não-promocionais. Essa vantagem das feiras-livres explica, em grande medida, o fato de os supermercados ter adotado a escolha de um dia para praticar preços promocionais. Do ponto de vista do feirante, o êxito nas vendas depende do fluxo de pessoas nas feiras e da qualidade dos produtos postos à venda. Nas situações que o fluxo de consumidores é menor, as dificuldades para realizar as vendas obrigam os feirantes a reduzir preços ou aumentar a quantidade de produtos, cobrando o mesmo preço.

Como mecanismo de adaptação às dificuldades do ambiente, os pequenos varejistas adotam como estratégia preços mais elevados nas primeiras horas da feira, aproveitando-se da melhor qualidade aparente dos produtos e a presença de consumidores têm por hábito fazer compras nas primeiras horas da manhã e possuem, via de regra, maior poder de compra. Outra estratégia utilizada comumente pelos feirantes é a aquisição de pequenas quantidades dos

produtos que têm preços mais elevados, evitando que ao final da feira tenha que vendê-los a preços inferiores aos de aquisição.

Os comerciantes de frutas, de verduras e de legumes ocupam espaços diferentes nas feiras pesquisadas, de modo que o consumidor necessita deslocar-se entre vários pontos-de-venda (bancas) para realizar suas compras. Tal fato permite ao consumidor a comparação de preços e uma melhor avaliação acerca da qualidade dos produtos de cada comerciante. Esta é uma situação típica das feiras-livres, não sendo comum a outras modalidades de comercialização. Devido ao grau de especialização dos feirantes e ao grande número de agentes disputando os mesmos consumidores num único espaço, o consumidor além de dispor de uma maior liberdade de escolha, pode negociar preços, o que é menos frequente no caso das quitandas e é impraticável no caso dos supermercados⁹⁸.

Entretanto, mesmo nos mercados onde é grande o número de agentes, como é o caso das feiras-livres, são identificadas capacidades distintas em relação ao volume, qualidade e variedade de produtos postos à venda pelos comerciantes. Os feirantes que dispõem de melhores condições financeiras e são mais hábeis na realização das compras destacam-se em relação aos demais no tocante ao volume de vendas. Estabelece-se, desse modo, uma relação de causalidade entre a forma de aquisição dos produtos e a capacidade de venda. Os feirantes que adquirem quantidades maiores não só conseguem estabelecer condições melhores de negociação com os atacadistas, escolhendo produtos de melhor qualidade a preços diferentes dos demais compradores, além de condições mais pagamento, de modo que a estratégia de atendimento diferenciado aos consumidores possa ser assegurada⁹⁹.

Alguns feirantes possuem mais de uma banca (espaço destinado à comercialização) e trazem produtos em quantidade suficiente para reposição de acordo com o movimento da demanda. Quanto maior o volume de vendas e o número de consumidores atendidos, maiores as possibilidades de laços de confiança, ampliando-se o grau de freqüência das transações

⁹⁸ A prática de negociação de preços é algo institucionalizado nas feiras-livres, aumentando o poder de barganha do consumidor nas situações em que as condições do ambiente são desfavoráveis para o vendedor, seja pela aproximação do término da feira, seja em virtude de um fraco movimento da demanda.

⁹⁹ Os atacadistas, de modo geral, praticam discriminação de preços, em função do perfil do comprador, do volume adquirido e da forma de pagamento. Feirantes com melhor capacidade financeira podem adquirir produtos de melhor qualidade e obter preços menores que os comerciantes que não possuem recursos próprios.

com os consumidores. E à medida que a demanda deixa de ser totalmente incerta, as oscilações de preços tendem a diminuir, permitindo que o comerciante mais hábil tenha uma rentabilidade superior aos rivais. O conhecimento tácito do comerciante no que se refere à capacidade de adquirir produtos de melhor qualidade e na quantidade compatível com o fluxo de vendas a cada feira constitui fator decisivo para o estabelecimento de relações de confiança com os clientes por conta da regularidade na oferta. Além de evitar prejuízos motivados por compras em excesso ou pela falta de produtos, os comerciantes apresentam maior capacidade de aprendizado mediante a incorporação de pequenas inovações em relação à forma de exposição dos produtos, bem como através do atendimento praticamente individualizado aos consumidores.

Por outro lado, o feirante que apresenta restrições financeiras e baixa capacidade de incorporar serviços aos produtos tem grandes dificuldades de criar laços de fidelidade com os clientes, na medida em que o estoque de mercadorias, além de reduzido, pode variar de qualidade de uma semana para outra em função de dificuldades de aquisição¹⁰⁰. Nesses casos, o esforço de vendas está voltado para assegurar, ao menos, o pagamento aos fornecedores, de modo a garantir a reposição dos produtos para a feira seguinte, mesmo que para isto seja obrigado a praticar preços de venda menores que os de compra ao se aproximar o término da feira, evitando assim ficar com sobras (comumente chamada pelos feirantes de ‘bóia’). A fragilidade econômica desses agentes torna-os mais vulneráveis a condutas oportunistas dos atacadistas e aos impactos de oscilações repentinas de preços, devido a excessos ou escassez de produtos no mercado.

Mesmo sendo relativamente pequena a quantidade de produtos adquiridos, o feirante que não consegue realizar a venda a bom termo, isto é, numa dada quantidade e a um preço superior ao de aquisição, corre o risco de não pagar integralmente o fornecedor. Caso os

¹⁰⁰ O fato de realizar a aquisição dos produtos à vista ou de manter relações mais estáveis com atacadistas com melhor capacidade de oferta, constitui um fator de diferenciação mesmo entre os feirantes. Mesmo considerando o fato de que muitos feirantes mantêm relações de compra com um único agente atacadista, a qualidade dos produtos e as condições de pagamento podem variar bastante, de acordo com o perfil do varejista. Os comerciantes que adquirem pequenos volumes de mercadorias têm dificuldade em manter vínculos mais estáveis com os fornecedores atacadistas, correndo o risco de ficar sem produtos quando a oferta por parte do atacadista é menor.

produtos adquiridos forem de qualidade inferior ou os preços de aquisição forem mais elevados que os de outros comerciantes, menores são as chances do feirante em responder a movimentos da demanda. Na medida em que o pequeno feirante é levado a atender um número cada vez menor de consumidores, outros tendem a aproveitar a situação para melhorar suas vendas, sem que isso resulte em modificações importantes no ambiente de concorrência, dada a pequena escala de vendas de cada agente tomado isoladamente.

O atendimento personalizado aos consumidores representa uma característica diferenciadora entre os agentes que atuam nos mercados tradicionais e nos mercados modernos de FLV. O comerciante que atua nos canais tradicionais (quitandas, feiras-livres) precisa a todo tempo convencer os consumidores que os produtos ofertados apresentam elevados atributos de qualidade, mediante a valorização de características externas dos produtos ou da qualidade intrínseca¹⁰¹. Se após consumir os produtos, o consumidor atesta que os atributos destacados pelo comerciante são reais, o resultado é o aumento da frequência das transações, ampliando-se os laços de confiança mútua. Essa informação tende a ser transmitida para outros consumidores, contribuindo para ampliar a reputação do comerciante em destaque. Porém, se ao adquirir os produtos o consumidor não identifica tais atributos, o comerciante corre o risco de não ter o consumidor de volta enquanto perdurar na memória deste a conduta oportunista do vendedor. Assim, diante da possibilidade de o consumidor adquirir os produtos em outra banca de feira ou em outra quitanda ou em supermercados, as informações sobre os produtos para atrair os consumidores precisam ser fidedignas, sob pena de o consumidor deixar de comprar no local e propagar a conduta do comerciante desonesto para outros consumidores.

As quitandas representam canais de compra mais seguros devido ao retorno do

¹⁰¹ Por isto as frutas, verduras e legumes podem ser considerados 'bens de experiência', cuja avaliação da qualidade intrínseca depende, na maioria, na necessidade de degustação. Alguns produtos podem ser avaliados parcialmente em função do cheiro, da coloração e do tamanho quando cortadas. Outros que dependem de processos de cozimento, são mais difíceis de serem avaliados no ato da compra. Daí a importância da informação do vendedor para ajudar na decisão do consumidor. Este é um aspecto a ser destacado na compra nos mercados tradicionais, onde muitos consumidores orientam-se suas compras em função da experiência e do conhecimento do vendedor que lhe atende. Nos supermercados, o consumidor não tem a quem recorrer, efetuando as compras por conta própria ou seguindo a decisão de outros consumidores. Seção 4.4

consumidor para reclamar possíveis perdas ser facilitado pelo período mais longo de funcionamento e/ou pela proximidade, de modo que o comerciante passa a ter mais receio em vender produtos com a garantia de qualidade, sem que tenha informações de outros consumidores que já tenham adquirido os produtos em questão¹⁰². As quitandas destacam-se como modalidade de comercialização de FLV em Aracaju não só porque ofertam uma maior variedade de produtos em relação às feiras-livres, como os produtos podem ser adquiridos a qualquer hora do dia, inclusive aos domingos e feriados. Para garantir que a regularidade da oferta e que os produtos atendam às expectativas dos consumidores, o comerciante precisa manter relações mais estáveis com seus fornecedores, realizando transações mais frequentes com atacadistas ou adquirindo volumes maiores de alguns produtos menos perecíveis. Evita-se, com isso, a necessidade de se deslocar para efetuar novas compras, a não ser nas situações em que o estoque dos referidos produtos diminui.

Vínculos mais sólidos com os atacadistas são decisivos para que os comerciantes varejistas possam atender de modo adequado à clientela, mediante a oferta de produtos de melhor qualidade e em quantidade adequada, sobretudo quando há menor disponibilidade de certos produtos no mercado. A conquista de parcelas mais estáveis da demanda está condicionada à experiência e habilidade varejista no que se refere às funções de compra, as quais envolvem:

a) antecipar-se aos concorrentes para adquirir produtos de melhor qualidade, o que depende, em grande medida, do estabelecimento de relações de confiança com os fornecedores;

b) adquirir produtos em quantidade adequada ao movimento diário para não incorrer em perdas, o que pode trazer sérias dificuldades ao pagamento junto aos fornecedores ou descapitalização, em se tratando de compras efetuadas à vista;

c) fazer valer sua capacidade de barganha na negociação de preços e condições de pagamento com atacadistas, de modo a oferecer certas vantagens para os consumidores como,

¹⁰² Segundo os comerciantes entrevistados, mesmo quando o consumidor compra por iniciativa própria (sem interferência do vendedor) e os produtos não apresentam a qualidade esperada, ele retorna para queixar-se, só efetuando novas compras com a garantia de que os produtos atendem a suas expectativas de consumo.

por exemplo, pagamento posterior ou pequenos descontos de preços para maiores volumes adquiridos.

Dadas as especificidades dos FLV, sobretudo por se tratar de produtos com elevada perecibilidade, as operações de compra são de extrema relevância. A experiência acumulada na atividade comercial constitui um fator decisivo na aquisição de produtos de qualidade e na quantidade adequada para não correr riscos de perdas devido à perecibilidade dos produtos. Os comerciantes mais experientes, por conhecerem a lógica de funcionamento dos mercados de FLV, antecipam compras ou deixam de adquirir produtos que não atendam a preferências dos consumidores já conhecidas.

Entre os comerciantes portadores de maior capacidade técnico-organizacional são identificadas pequenas inovações ao processo de comercialização, com destaque para:

a) a exposição de produtos com boa aparência, com a retirada dos itens com cortes, arranhões ou em processo de amadurecimento acelerado;

b) a entrega de produtos a domicílio, separação e reserva de produtos para clientes preferenciais, atendimento por telefone etc, buscando estabelecer laços de fidelidade com clientes;

c) a oferta de novos produtos, de acordo com os pedidos dos clientes ou por iniciativa própria.

No entanto, o processo de diferenciação nos mercados tradicionais de FLV encontra limites na própria capacidade dos agentes em elaborar e adotar estratégias que possam modificar substancialmente as condições ambientais. Ou seja, dadas às limitações dos agentes em impor novas condições ao ambiente de competição, o processo de seleção tende a ser menos intenso, facilitando a adaptação dos agentes¹⁰³. O que não significa dizer que as condições ambientais tendem a se manter as mesmas, pois aspectos relacionados com novos padrões de demanda são absorvidos apenas pelos agentes mais dinâmicos, os quais, por serem portadores de múltiplas capacidades (habilidades e condições técnicas e financeiras), podem

¹⁰³ A noção de ambiente de seleção (mercado) não deve ser entendida como soma ou agregação de condutas individuais maximizadoras, mas como resultante de diferentes formas de atuação e das distintas percepções dos agentes acerca do comportamento dos seus rivais. Não é demais dizer que se trata de um conceito por natureza evolucionário.

tirar melhor proveito desta situação, resultando ainda que de maneira lenta e gradual, num processo de diferenciação nos mercados tradicionais de FLV. Ou seja, o processo de concorrência manifesta-se de forma particular em cada situação concreta, de forma mais ou menos intensiva, mas, sempre dá origem a assimetrias e estruturas com níveis distintos de desempenho.

No caso dos mercados tradicionais de FLV, dado o baixo grau de inovação técnica e organizacional, o processo de concorrência depende de um grande número de agentes para dar conta da demanda existente. Assim, conclui-se que é a ausência de vantagens competitivas relevantes que determina tanto a atonicidade como as condições a partir das quais as estratégias são adotadas (Possas, 1999). Mesmo no caso dos agentes que dispõem de melhores condições financeiras, não são adotadas estratégias que impliquem em grandes riscos, devido à forte presença de incertezas do lado da oferta (por conta da perecibilidade e da sazonalidade) e do lado da demanda¹⁰⁴. Em consequência, e na medida em que o cálculo econômico das vendas não é possível de ser feito com segurança, os níveis de rentabilidade tornam-se também incertos. Por essa razão, as inovações técnicas e organizacionais mostram-se relativamente superficiais, de modo que a oferta de produtos sofisticados, minimamente processados ou embalados é praticamente inexistente nos canais tradicionais de comercialização pesquisados, à exceção de itens cuja oferta no mercado seja abundante. Prevalece a venda a granel, sem uso de códigos de barras ou identificação de origem dos produtos, sem que os produtos tenham sido submetidos a operações de resfriamento ou alterações na forma original.

Em face da pouca diferenciação dos produtos nos mercados tradicionais de FLV, as estratégias adotadas pelos agentes tendem, de modo geral, a se concentrar na defesa do seu volume regular de vendas. Daí porque a pressão competitiva além de ser relativamente baixa,

¹⁰⁴ Os comerciantes que comercializam em espaços permanentes (quitandas ou box nos mercados públicos) tendem a incorporar alguns serviços aos produtos, mediante a realização de operações de limpeza ou separando os produtos para atender de modo diferenciado os clientes mais antigos, com produtos mais frescos. Com isto, ampliam os laços de fidelidade com consumidores, o que resulta em maior volume de vendas e, consequentemente, em um maior nível de rentabilidade.

tende a se manter circunscrita a certos limites. Em certas circunstâncias, a disputa entre os agentes dá lugar à cooperação. Quando algum cliente deseja um ou mais produtos que estejam em falta, o comerciante recorre ao concorrente mais próximo (vizinho de banca) para adquirir os produtos e, desse modo, garantir a fidelidade do cliente. A adoção desta prática se, de um lado, reduz o grau de competição entre os agentes envolvidos, por outro lado evita que o consumidor dirija-se a outro feirante para realizar as compras.

6.3 – Estratégias de diferenciação e padrões de concorrência

A adoção de estratégias nos mercados tradicionais não assume a forma de rotinas incorporadas à dinâmica da atividade comercial a partir de critérios de racionalidade econômica, como é o caso dos supermercados. Isto é, a rigor, tais estratégias não correspondem a procedimentos sistemáticos e que obedecem a um cálculo estrito de maior rentabilidade. As estratégias adotadas pelos feirantes não ultrapassam os limites do ambiente mais próximo, constituindo-se, não raro, em mecanismos de adaptação às condições prevalentes, sem que sejam observadas alterações nas posições ocupadas pelos agentes. Isto é, não há indícios de um processo de concentração, a partir de grandes quitandas ou da existência de poucas bancas nas feiras com elevado poder de mercado.

No âmbito dos supermercados as estratégias têm por finalidade a eliminação de concorrentes diretos ou indiretos e impedir a entrada de novos concorrentes. Nos mercados tradicionais o que está em jogo é a preservação da posição ocupada. Os agentes não dispõem das mesmas capacidades e oportunidades econômicas para lançar mão de estratégias com repercussões dinamicamente transformadoras, isto é, não têm livre escolha no sentido de adotar a estratégia que lhes proporcione maior vantagem competitiva. Por isso, muitos agentes tendem a atuar unicamente em franjas do mercado, gerando efeitos negativos de *lock-in*, difíceis de serem superados.

Mudanças de caráter dinâmico nas condições ambientais são resultantes de estratégias que não possam ser assimiladas ou reproduzidas por todos os agentes num dado momento. O acerto ou erro quanto à escolha das estratégias só será conhecido *a posteriori* após a chancela do mercado. A adoção de estratégias desconectadas das condições ambientais onde o agente atua ou pretende atuar pode levar a fracassos irreversíveis. Por exemplo, se o volume posto a venda for maior que a capacidade de demanda existente, mesmo baixando os preços, é grande o risco de os produtos não encontrarem compradores, uma vez que há limitações na capacidade de consumo, e por conta da ação do tempo os produtos deixem de possuir valor comercial.

Alterações no ambiente competitivo implicam na necessidade de condutas ativas dos agentes, com vistas a se adaptar a novas situações. Quanto maior a intensidade e profundidade das mudanças, maiores as possibilidades de eliminação dos menos aptos ou menos competitivos, tendo em vista que estão em geral, associadas à ação de agentes que são portadores de capacidades tecnológicas e organizacionais mais elevadas. Daí, a ocorrência de mecanismos de defesa por parte dos agentes em situação desfavorável frente aos concorrentes diretos, sobretudo nos momentos de excesso ou escassez de produtos.

Nesse aspecto, os supermercados de redes levam enorme vantagem em relação aos pequenos comerciantes varejistas, na medida em que as condições técnicas e organizacionais disponíveis tornam possível a formulação de estratégias mais complexas e de maior impacto, as quais estão fora do horizonte dos pequenos comerciantes¹⁰⁵. A adoção de mecanismos de coordenação de maior duração constitui um fator determinante para assegurar maior estabilidade à atividade comercial, na medida em que efeitos relacionados com a sazonalidade e a perecibilidade dos produtos são minimizados, permitindo maior escala de vendas e, em consequência, maior rentabilidade em comparação com os pequenos comerciantes varejistas.

¹⁰⁵ Destaque-se que os agentes mais dinâmicos que comercializam produtos de melhor qualidade e a preços competitivos, mesmo atuando nos mercados tradicionais de FLV, podem vir a disputar com as lojas de supermercados situadas nos bairros o atendimento de estratos importantes de consumidores, colocando em xeque a estratégia adotada pela rede de supermercados para determinadas lojas. Ou seja, a adoção de determinadas estratégias por parte de pequenos comerciantes pode resultar em melhores condições de disputa com grandes empresas, ainda que seja de modo temporário e restrito a produtos específicos.

As redes de supermercados, por meio de contratos de longa duração, conseguem assegurar grande variedade de itens e regularidade do abastecimento das lojas com FLV, mantendo padrões de qualidade e preços relativamente mais estáveis. Ao buscar atender diferentes perfis de consumidores, os supermercados têm sido responsáveis pela difusão de produtos de *nicho*. Ao mesmo tempo, os supermercados lançam mão de práticas típicas do pequeno varejo, ofertando produtos com grande impulso de vendas, destacando-se na comercialização de produtos sofisticados e alto preço unitário, o que está fora das possibilidades econômicas e financeiras dos pequenos comerciantes.

A estratégia de diversificação do mix de produtos de acordo com o perfil do consumidor, através da exposição de produtos mais ou menos sofisticados, depende tanto da localização como do tamanho da loja. Nas lojas menores e localizadas nos bairros mais populares, a estratégia consiste em ofertar uma menor variedade, concentrando-se na oferta de produtos de primeira necessidade e, portanto, menos sofisticados. Nesses espaços, as estratégias são orientadas para impedir que as mercearias, pequenos e médios supermercados independentes possam conquistar faixas da demanda, uma vez que os preços praticados no dia-a-dia nesses estabelecimentos tendem a ser inferiores aos praticados pelos supermercados.

Nos supermercados, os preços de FLV são alterados em razão de estratégias que não necessariamente tem a ver com a menor procura, podendo ocorrer como reação ao preço praticado por rivais ou forma de ampliação das vendas, ao escolher um dia (ou dias) da semana para ofertar alguns produtos a um preço bastante menor em relação aos praticados nos demais dias da semana. Além disso, a disposição num mesmo espaço de uma grande quantidade e variedade de produtos (não apenas de FLV), aliada à possibilidade da venda ser efetuada com cartão de crédito, são elementos que ajudam a explicar a crescente importância dos supermercados na oferta de FLV¹⁰⁶. Não obstante essa constatação, não se pode concluir que as feiras-livres deixarão de figurar como parte importante na comercialização de FLV, na medida em que o poder de mercado exercido pelas grandes redes de supermercados não

¹⁰⁶ Nos mercados tradicionais, sobretudo, nas feiras-livres a compra dos produtos implica em pagamento em dinheiro, não havendo como fazer uso de cartões de crédito por conta das condições físicas do próprio ambiente onde as transações são realizadas, sem falar no custo que as operações com cartão representam para o comerciante.

consegue responder por toda a amplitude e características da demanda.

Por outro lado, o nível de organização dos agentes tradicionais no tocante à realização das operações relativas à coleta de informações sobre preços, aquisição dos produtos até a realização da venda final, é inegavelmente muito baixo. As regras de funcionamento de mercados não são transparentes, ensejando condutas oportunistas entre os agentes da distribuição ao nível do atacado e varejo, e destes últimos em relação aos consumidores. A assimetria de informação joga papel decisivo na maneira como os agentes interagem entre si e com os consumidores, traduzindo-se, via de regra, em maior poder de mercado para os atacadistas que dispõem de informações privilegiadas como constatado por Farina e Machado (2000). Por isto, o processo de concorrência, ao refletir as condições médias de funcionamento das duas principais estruturas de comercialização de FLV – o varejo moderno e o varejo tradicional – aponta para a tendência de forte concentração no âmbito do varejo moderno e para maior fragmentação no caso do varejo tradicional.

As estruturas modernas e tradicionais apresentam comportamentos distintos dos agentes no que se refere à definição de estratégias mercadológicas. Por se constituir em mercados de proximidade, feirantes e donos de quitanda estão limitados ao atendimento de uma fatia da demanda relativamente pequena. Essa condição faz com que as decisões dos agentes no que se refere ao **que** e **quanto** comprar determinem sua posição em relação aos concorrentes. Os supermercados, ao contrário, podem recorrer tanto a estratégias voltadas para o atendimento de distintos perfis de consumo, como estão aptos a atuar nos mercados de vizinhança a partir da instalação de lojas de menor tamanho.

Por sua vez, os agentes dos mercados tradicionais tendem a se beneficiar do contato direto com os consumidores para estabelecer vínculos mais estreitos, mediante o atendimento que valoriza características individuais e idiossincrasias próprias dos mercados de vizinhança, relacionadas com as preferências dos consumidores por determinados tipos de produtos como sendo mais frescos ou mais saudáveis nas feiras-livres que nos supermercados. Além da possibilidade de trocar informações, o consumidor tem espaço para exercer poder de barganha, através da negociação de preços e da escolha entre os comerciantes que apresentam

melhores condições de qualidade e preço dos produtos. Enquanto tais condições se mostrarem valorizadas pelos consumidores, os mercados tradicionais tenderão a se manter como espaços alternativos de compra, a despeito da forte pressão exercida pelos supermercados no sentido de impor o seu padrão de atendimento, baseado em ganhos de escala e no auto-serviço, resultando em maior participação na oferta de FLV.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações na dinâmica da distribuição agroalimentar derivam indiscutivelmente da maior participação dos supermercados na oferta de alimentos, com destaque para os produtos agrícolas, passando a atuar em espaços tradicionalmente ocupados por pequenos estabelecimentos. O aproveitamento de economias de escala e de escopo, de um lado, e a implantação de rotinas operacionais baseadas na racionalização de custos e na otimização dos espaços internos das lojas, de outro, demarcam o campo de atuação das grandes redes de supermercados em nível internacional. Ao mesmo tempo, a internacionalização das redes de supermercados vem sendo acompanhada de um intenso movimento de concentração, através de processos de fusões e aquisições, que se revelam no maior poder de barganha das grandes redes em relação à indústria e à agricultura.

O aumento de importância dos supermercados na oferta de alimentos não pode ser atribuída apenas a movimentos determinados pela demanda, a despeito do surgimento de novos padrões de consumo, mas de uma combinação de fatores com destaque para a incorporação de inovações tecnológicas e organizacionais que permitiram aos supermercados monitorar estoques de acordo com o fluxo de vendas. O foco da análise acerca do movimento de expansão dos supermercados encontra-se no formato das estruturas de coordenação adotadas junto aos fornecedores, cujo estabelecimento de padrões de qualidade e de condições de fornecimento dos produtos constitui uma inovação organizacional que responde por parte significativa das transformações nos mercados de alimentos, e de modo particular, nos mercados de FLV.

Williamson destaca que a eficiência de uma dada estrutura de coordenação depende dos atributos envolvidos na transação. Ao contornar as dificuldades relacionadas à incerteza do fornecimento de FLV comuns aos mercados tradicionais, transferindo para os fornecedores os custos e os riscos da aquisição dos produtos, os supermercados passaram a concentrar a ação na negociação de preços e condições de entrega vinculada a estratégias de vendas

previamente definidas. Os mecanismos de coordenação adotados pelos supermercados com os fornecedores de FLV não se limitam a minimizar efeitos de condutas oportunistas dos agentes; permitem também que a especificidade do ativo relacionada com a condição de perecibilidade seja incorporada integralmente pelos fornecedores, seja mediante a devolução de produtos ou de descontos financeiros estabelecidos contratualmente em caso de perdas dos produtos após o seu recebimento nas lojas.

Os formatos distintos assumidos pelas estruturas de coordenação, constituem expressão do processo de disputa entre as redes de supermercados exercendo papel chave na *performance* dos supermercados, em termos do maior volume de vendas e maior capacidade de adaptação a mudanças no ambiente econômico. Ou seja, a concorrência impõe, de certo modo, a adoção de arranjos contratuais que possam condensar todas as vicissitudes do ambiente competitivo, seja através da adaptação a situações novas ou mesmo pela alteração das condições existentes.

Quanto maior é a capacidade dos supermercados em estabelecerem relações que permitam maior participação dos fornecedores nos ganhos de escala, maiores são as possibilidades de aprimoramento da estrutura de coordenação, resultando num fator de diferenciação em relação à qualidade e variedade dos produtos ofertados. Quando as relações com os fornecedores baseiam-se exclusivamente no controle, a estrutura de coordenação tende a se mostrar menos apta para responder a estratégias mais imediatas em reação a estratégias adotadas pelo supermercado rival. No caso específico dos mercados de FLV, em que as necessidades de consumo implicam em elevada frequência das compras, os custos de planejamento e adoção de salvaguardas (*ex-ante*) são mais relevantes que a imposição de sanções *ex-post*. Pois as perdas de vendas por falta de produtos ou por produtos de baixa qualidade podem não apenas colocar em risco a estratégia do supermercado, como representar perdas difíceis de serem revertidas se o consumidor buscar outro espaço para realização de suas compras.

A relação contratual híbrida, ao estabelecer as condições a partir das quais os fornecedores poderão orientar suas ações, se expressa num mecanismo de redução de custos

de transação à medida que reduz os efeitos de condutas oportunistas. Porém, só se constitui numa vantagem competitiva relevante quando os agentes participantes são portadores de capacidades técnicas e organizacionais que possam se adaptar ao ambiente competitivo ou alterá-lo a partir de estratégias inovadoras. Ou seja, a estrutura de coordenação baseada na quase-integração só se apresenta mais eficiente que a forma mercado se os caracteres próprios da dinâmica econômica são estimulados, isto é, se a busca de valorização dos ativos não for restringida por excessos dos mecanismos de controle ou por condutas por parte da empresa principal (supermercados) em impor condições que coloquem em xeque a capacidade financeira e de crescimento da empresa fornecedora.

A presente tese reforça o argumento teórico de que a forma que a relação contratual assume ao longo do tempo depende dos mecanismos de incentivo e controle, bem como da flexibilidade e adaptabilidade dos agentes à dinâmica dos mercados onde atuam. Ou seja, a eficiência de uma determinada estrutura de coordenação não está no maior arcabouço jurídico, mas na capacidade desta em refletir e influir na dinâmica no ambiente de concorrência de modo a assegurar vantagens competitivas para os agentes envolvidos. O formato que a estrutura de coordenação assume depende das capacidades internas dos agentes envolvidos, de modo que estruturas de coordenação de uma mesma tipologia mostram-se distintas quando confrontadas, em razão de *performances* diferenciadas dos agentes em cada situação. Por fim, o grau de complexidade e o alcance das estratégias adotadas dependem tanto das capacidades técnicas dos agentes, quanto do ambiente de competição a partir do qual são avaliados os mecanismos de coordenação. No caso dos mercados de FLV, estratégias bem sucedidas são resultados de estruturas de coordenação que se adaptam às condições ambientais, mas que também são capazes de alterar tais condições, gerando assimetrias e maior poder de mercado a certos agentes.

As estratégias adotadas pelos supermercados, ao tempo em que consubstanciam o processo de concorrência, estão condicionadas pela eficiência das estruturas de coordenação mantidas com os fornecedores de FLV. A eficiência da estrutura de coordenação depende das condições técnicas, organizacionais e financeiras dos agentes envolvidos e da capacidade

destes em aproveitar oportunidades econômicas no ambiente de competição. A competitividade, nesse sentido, se expressa na maior capacidade dos agentes em adotar estratégias que não possam ser replicadas de imediato pelos demais, incluindo-se aí a própria estrutura de coordenação. A estratégia reflete assim as condições internas das firmas (Penrose, 1995), tendo como parâmetro as condições próprias do ambiente de competição, porém não se limitando a uma dimensão estática do ambiente, haja vista que a busca por maior valorização do capital implica em mudanças nas condições ambientais.

A natureza, a dimensão e alcance das estratégias refletem o nível de desenvolvimento técnico-organizacional alcançado pelos agentes, estabelecendo a distinção entre os mais aptos e menos aptos. Ou seja, os mecanismos de seleção resultam do confronto e da rivalidade entre agentes, isto é, da forma como são exercidas as relações de poder de mercado que, por sua vez, depende da presença e apropriação de vantagens absolutas ou relativas em termos de escala de operações, preço e qualidade dos produtos (Possas, 1999). Nesse sentido, as condições a partir das quais o processo de concorrência toma forma podem diferir mesmo dentro de um mesmo segmento, quando há grandes diferenças entre os agentes econômicos, como é o caso da distribuição de FLV.

Considerando que o padrão de concorrência depende da capacidade dos agentes em adotar estratégias que proporcionem vantagens competitivas duradouras, **ele pode ser mais ou menos concentrado, conforme a intensidade e o ritmo das inovações** no segmento em questão. No caso da distribuição de FLV em Aracaju, o curso das transformações está sendo determinado fundamentalmente pela ação das grandes redes de supermercados, a partir da construção de arranjos organizacionais que substituem as relações via mercado por contratos de fornecimento mantidos com empresas especializadas.

No outro plano, os pequenos comerciantes ficam sujeitos às oscilações da oferta e a condutas oportunistas dos atacadistas, que lançam mão do poder de barganha para impor preços mais elevados aos varejistas. Devido ao pequeno volume comercializado individualmente, torna-se bastante remota a possibilidade de estabelecer acordos de fornecimento estáveis com atacadistas de modo a garantir maior regularidade na oferta dos produtos, sobretudo nos períodos de menor disponibilidade de produtos em virtude de

sazonalidade ou de quebras de safra. As relações de fornecimento nos mercados tradicionais tendem a se caracterizar por mecanismos não formais, com as transações sendo efetuadas com grande frequência durante todas as semanas, sem dar origem a estruturas de coordenação baseadas na reciprocidade ou alianças estratégicas entre as partes envolvidas. Em consequência de condutas pouco dinâmicas dos atacadistas do ponto de vista da incorporação de inovações técnicas e organizacionais, os varejistas limitam-se a comercializar produtos de consumo generalizado, menos perecíveis e de menor valor unitário, atendendo faixas de consumidores menos exigentes em qualidade.

Por sua natureza perecível e sensível às condições climáticas, tanto a oferta como a demanda de FLV estão sujeitas a variações de qualidade e de preços dos produtos. Porém, a incerteza é maior nos mercados tradicionais em virtude tanto do caráter atomístico da oferta quanto de modificações nos hábitos de compras dos consumidores. Posto que possíveis desvantagens de preço entre as feiras e os supermercados são compensadas pela maior variedade de produtos, condições facilitadas de pagamento, economia de tempo, conforto e comodidade presentes nestes últimos.

Ou seja, os supermercados representam em si uma inovação organizacional, em que as relações com fornecedores e consumidores passam a fazer parte de rotinas institucionalizadas. Os supermercados precisam, no entanto, reproduzir algumas das características dos mercados tradicionais, sobretudo no que se refere à oferta de FLV, uma vez que as decisões de compra dos consumidores não são resultado unicamente das estratégias tomadas no âmbito das empresas, pois dependem também do padrão de distribuição de renda, da evolução e composição populacional, bem como dos hábitos de consumo.

O elemento principal de diferenciação entre os agentes que atuam nos mercados moderno e tradicional diz respeito à capacidade incorporar inovações técnicas e organizacionais que possam ser utilizadas como vantagens competitivas. A inexistência de fortes barreiras à entrada nos mercados tradicionais deve-se ao fato de que o grau de diferenciação dos agentes, em termos da incorporação de inovações (sejam elas técnicas ou organizacionais) é bastante limitado em virtude da pequena escala de vendas e do caráter

atomizado da comercialização. Os mercados tradicionais tanto ao nível do varejo como do atacado continuam exercendo importante papel no abastecimento de FLV, uma vez que os mercados de vizinhança continuam a representar espaços com grande capilaridade por serem mais numerosos que os supermercados das grandes redes. Além disso, tais espaços são fundamentais para a viabilidade econômica de pequenos produtores agrícolas que não conseguem estabelecer relações diretas com modalidades de comercialização mais modernas. A estrutura de coordenação adotada pelas redes GBarbosa e Bompreço não privilegiam a integração direta com produtores, na medida em que estes têm limitações formais em fornecer notas fiscais, além de que não conseguiriam fornecer os produtos com regularidade e no tempo previsto e de acordo com a padronização exigida pelos supermercados devido à pequena escala de produção.

Nesse sentido, os supermercados ao estabelecerem relações com empresas fornecedoras não só impõe sua racionalidade logística, como transferem para as empresas fornecedoras a responsabilidade pela incorporação de inovações tecnológicas e organizacionais que garantam o abastecimento das lojas, de acordo com os padrões definidos contratualmente em termos de volume de FLV, variedade e produtos embalados e com códigos de barra. Com isto, os grandes supermercados não só conseguem reduzir custos operacionais e de transação, como passam a concentrar suas estratégias na comercialização final, num movimento de recentragem, com vistas a ampliar o *market share* e, conseqüentemente, o faturamento.

Ainda que tenha passado ao largo do objeto de análise da presente tese, não se pode ignorar que as transformações nos mercados agroalimentares implicam em mudanças de grande importância nas estruturas produtivas. Se num plano da comercialização de FLV, as redes de supermercados comandam a dinâmica das transformações, interessa investigar o que ocorre no plano onde a produção é realizada, sobretudo porque questões como segurança alimentar e formas de abastecimento não podem ser avaliadas a partir de critérios estritamente privados. A participação pública - no sentido de definir e estabelecer padrões de funcionamento dos mercados atacadistas, incentivando práticas inovadoras entre pequenos

produtores e comerciantes varejistas, para ofertar produtos seguros e que atendam a diferentes perfis de consumidores -, é da maior relevância.

Outra questão importante não explorada no presente trabalho diz respeito aos impactos das mudanças organizacionais e da padronização imposta pelos supermercados no conjunto da cadeia produtiva, sobretudo em relação à exclusão dos pequenos produtores que, por motivos de escala ou formalidades legais (não podem emitir notas fiscais), estão impedidos de manter vínculos com tais mercados. Nesse sentido, a realização de estudos abordando as relações entre as empresas fornecedoras dos supermercados e os produtores diretos é fundamental para a ação de políticas que possam garantir espaços de comercialização para a agricultura familiar.

Por fim, no plano teórico, o presente trabalho constitui o ponto de partida para o desenvolvimento de novas análises enfatizando outras dimensões dos custos de transação, sobretudo no que se refere às capacitações e ao processo de aprendizado desenvolvidos no âmbito das empresas empregados para efeito da coordenação das transações por meio de inovações organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABAD. Revista de negócios dos atacadistas e distribuidores. Ano XIII, Nº 147, abril de 2005.
- ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. <http://www.abrasnet.com.br/>. Vários acessos.
- AZEVEDO, P. F. Comercialização de Produtos Agroindustriais. In BATALHA, O. (Org.). Gestão agroindustrial. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____ e FAULIN, E. J. Comercialização na agricultura familiar. In: Gestão Integrada da Agricultura Familiar. São Carlos: Edufscar, 2005.
- ALMEIDA, M. W. e CROSSETTI, P. Estudo de Caso sobre Networking de Telecomunicações no Setor de Supermercados - Parte IV. In **Telecomunicações, Globalização e Competitividade**. Campinas: Papius, 1995. Págs. 169-219.
- CUNHA, A. R. A. de A. Dimensões estratégicas e dilemas das Centrais de Abastecimento no Brasil. Revista de Política Agrícola. Ano XV, nº 4, out/nov/dez, 2006.
- AYADI, N., RASTOIN, JL. e TOZANLI, S. Les opérations de restructuration des firmes agroalimentaires multinationales entre 1987 et 2003. Montpellier: MOISA, 2006. Working Paper nº 8.
- BARRETO, S. S. Concorrência e concentração no segmento de supermercados no Brasil a partir dos anos 90. UFS: São Cristóvão, 2007.
- BAPTISTA, Margarida Afonso C. *Política industrial: uma interpretação heterodoxa*. Campinas: Unicamp, 2000. (Coleção Teses).
- BELIK, W. Agroindústria e Reestruturação Industrial no Brasil: Elementos para uma avaliação. Brasília: Cadernos de Ciência & Tecnologia, v. 11, n.1/3, p.58-75, 1994.
- _____ e CHAIN, N.A Formas híbridas de coordenação na distribuição de frutas, verduras e legumes no Brasil. Caderno e Debate. V. 7. P. 1-9 – NEPA/Unicamp, 1999.
- _____ Designing Rural and Agricultural Development Programs in the New Era of Supermarkets: a Brazilian and Latin American Perspective. <http://cati.csufresno.edu/Cab/rese/ShanghaiConf/>. Acesso em 22 de outubro de 2007,
- _____ Mecanismos de coordenação na distribuição de alimentos no Brasil. In: BELIK, W., MALUF, R. S. (Orgs.) Abastecimento e segurança alimentar: os limites da liberalização. Campinas: Unicamp, 2000.

_____ Muito além da porteira – mudanças nas formas de coordenação da cadeia agroalimentar no Brasil. Campinas: Unicamp, 2001. (Coleção Teses)

BEST, H. Michael The New Competition – Institutions of industrial Restructuring. Cambridge, Massachusetts: Havard University Press, 1990.

BONNEAU, E. M. L'agro-alimentaire. In Stratégies et competitivités dans l'industrie mondiale. Paris: Economica, 1998.

CAMARGO, J. M. ; MARTINELI JR, O. A Cadeia de Frutas Frescas no Âmbito das Configurações Produtivas Globais. Revista Econômica do Nordeste, Fortaleza, 2002. V. 33, n. 2, p. 255-276.

CHANDLER, Alfred. Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa. (Org. McCRAW, T. K). Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CHEVASSUS-LOSSA, E. e GALLIANO, D. Avantages compétitifs et dynamiques territoriales: le cas des firmes de l'agro-alimentaire français. In Recherches pour et sur le développement territorial. Paris: INRA, 1999.

CAMPOS, A. C. e DE PAULA, N. M. A evolução da agropecuária brasileira nos anos 90. Textos para discussão nº 07/01 do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Econômico. Curitiba: UFPR, 2001.

CYRILLO, D. C., SAES, M. S. M. e BRAGA, M. B. Tendências do consumo de alimentos e o plano real: uma avaliação para a grande São Paulo. Planejamento e Políticas Públicas, n. 16, dez, 1997.

COASE, Ronald H. "The Nature of the Firm". *Economica*, 1937. New Series, 4: 387-405.

CODRON, J -M., KLAUS, G. GIRAUD-HERAUD, E., SOLER, L-G. e REGMI, A. Retail sector responses to changing consumer preferences – the European experience. In: REGMI, A. e GEHLHAR, M. (eds.). New directions in global food markets, 2005. www.ers.usda.gov. Acesso em março de 2007.

DIETRICH, Michael. Transaction Cost Economics and Beyond. London/NewYork: Routledge, 1994.

DISTRIBUIÇÃO. Revista de negócios dos atacadistas e distribuidores. Ano XIII, Nº 147, abril de 2005.

DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*, Volume 11, Issue 3, Pages 147-208 (June 1982).

_____. The nature of the innovative process. In DOSI, G., FREMAN, C., NELSON, R., SILVERBERG, G., SOETE, L. (Ed.). *Technical change and economic theory*. London: Pinter Publishers, 1988.

DOSI, G.; TEECE, D.; WINTER, S. Toward a theory of corporate technology: preliminary remarks. In: DOSI, G. et al. *Technology and enterprise in a historical perspective*. London: MacMillan, 1992.

DE PAULA, N. M. Pequenas e médias empresas na indústria agroalimentar. In: MALUF, R & WILKINSON, J. *Reestruturação do sistema agroalimentar: questões metodológicas e de pesquisa*. Rio de Janeiro: Redcapa, 1999.

_____. Challenges to the brazilian agrofood industry in the global market. Curitiba: ed. UFPR. *Revista de Economia*, n.1(25), p.33-53, jan./jun, 2001.

FARINA, E. M. M. Q, AZEVEDO, P. F. de, e SAES, M. S. M. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997.

_____. NUNES, R e MONTEIRO, G. A. F. Supermarkets and its impacts on brasilian agrifood system. In BRAGA, M. J., AGUIAR, D. R. D. e TEIXEIRA, E.C.. *Defesa da Concorrência e Poder de Mercado no Agronegócio*. Viçosa: UFV, 2005.

_____. The latin american perspective on the impacts of the global food economy: the case of Brazil. Conference on Changing Dimensions of the Food Economy: Exploring the Policy Issues – 6-7 February 2003, The Hague, Netherlands. (mimeo)

_____. *Competitividade e Coordenação dos Sistemas Agroindustriais*. In: SAES, M. S. M. & FARINA, E. M. M. Q. (Orgs). *O agribusiness do café no Brasil*. São Paulo: Milkbizz, 1999.

_____. “Organização Industrial no Agribusiness”. In: ZYLBERZTAJN, D. e NEVES, M. F. (Orgs). *Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

_____ e MACHADO, L. E.. Regulamentação governamental e estratégias de negócio no mercado brasileiro de frutas e legumes frescos. In BELIK, W. e MAULF, R. (Orgs.). *Abastecimento e segurança alimentar – os limites da liberalização*. Campinas: IE/Unicamp, 2000.

FEDERATION DES ENTREPRISES DU COMMERCE ET DE LA DISTRIBUTION - (FCD). *Filière fruits et legumes frais - Dossier de presse juillet, 2006*. France.

FERNANDEZ, R. G. e PESSALI, H. **Teoria dos custos de transação e abordagem evolucionista: análise e perspectivas de um programa de pesquisa pluralista.** Revista de Economia Política, 2001. V. 21, nº 2, pág. 99-116.

FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER e HASENCLEVER (Orgs.). Economia Industrial – fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2002.

FRIEDMANN, H. Uma economia mundial de alimentos sustentável. In BELIK, W. & MAULF, R. (orgs). Abastecimento e segurança alimentar – os limites da liberalização. Campinas: IE/Unicamp, 2000.

FURTADO, J. (Org.) Globalização das cadeias produtivas do Brasil. São Carlos: Edufscar/FAPESP, 2003.

GAIGER, F S., SERVO, L. M., MENEZES, T. e PIOLA, S. F. (Orgs). Gasto e consumo das famílias brasileiras contemporâneas (volume 1 e 2). IPEA: Brasília, 2007. www.ipea.br/default.jsp.

GHEZÁN, G., MATEOS, M. e VITERI, L. Impact of supermarkets and fast-food chains on horticulture supply chains in Argentina. Development Policy Review, n. 20 (04): 389-408, 2002.

GREEN, R. H. & SANTOS, R. R. Brasil: un système agro-alimentaire en transition. Paris: IHEAL, 1993.

_____. e SCHALLER B. La dimension logistique de la rationalisation productive et commerciale. Agroalimentaria Nº 3, dezembro de 1996.

_____. e SCHALLER B. La dimensión logística de la racionalización productiva y comercial. In: MALUF, R. e WILKINSON, J. (Orgs.) **Reestruturação do sistema agroalimentar: questões metodológicas e de pesquisa.** Rio de Janeiro: Redcapa, 1999.

HANASHIRO, M. M., Relações de coordenação entre agricultura, indústria e distribuição na cadeia produtiva de produtos minimamente processados. Dissertação de mestrado. Instituto de Economia-Unicamp: Campinas, 2003. (mimeo)

IBGE. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001. Estudos e Pesquisas - Informação Econômica - número 1. IBGE: Rio de Janeiro, 2003.

_____. Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) www.ibge.br. Acesso em julho de 2007.

IPEA. Gasto e consumo das famílias brasileiras contemporâneas. Volumes 1 e 2. IPEA: Brasília, 2007. www.ipea.br/default.jsp.

KAUFMAN, P. R., HANDY, C. R., McLAUGHLIN, E. W., PARK, K., GREEN, G. M. Understanding the dynamics of produce markets – consumption and consolidation grow. Economic Research Service/Usda –AIB 758, 1999.

KING, R. P. e VENTURINI, L. Demand for quality drives changes in food supply chains. In: REGMI, A. e GEHLHAR, M. (eds.). New directions in global food markets, 2005. www.ers.usda.gov. Acesso em março de 2007.

MACHADO, L. E. *O Papel da Reputação na Coordenação Vertical da Cadeia Produtiva de Frutas, Legumes e Verduras Frescos*. Tese de Doutorado. FEA/USP, 2002.

MALUF, R. Segurança alimentar e desenvolvimento econômico na América Latina – o caso do Brasil. Revista de Economia Política, 1995. V. 15, n. 1(57), jan/mar.

_____ e WILKINSON, J. Introdução. In: MALUF, R e WILKINSON, J. Reestruturação do sistema agroalimentar: questões metodológicas e de pesquisa. Rio de Janeiro: Redcapa, 1999.

MARTINELLI Jr., O. A Globalização e a Indústria Alimentar – Um estudo a partir das grandes empresas. Marília: Unesp; São Paulo: FAPESP, 1999.

MONDINI, L. e MONTEIRO, C.A. Mudanças no padrão de alimentação da população urbana brasileira (1962-1988). Revista de Saúde Pública, 1994. 28:433-9.

NELSON, R. R. e WINTER, S. G. “In search of useful theory of innovation”. Revista Brasileira de Inovação, 2004. V. 3, n. 2, Jul/Dez.

_____. Uma teoria evolucionária da mudança econômica. I.E.Unicamp: Campinas, (2005). (1ª edição brasileira).

NELSON, Richard R. As fontes do crescimento econômico. Campinas: Ed. Unicamp, 2006. (Edição brasileira do original de 1996)

NORTH, Douglass C. “Institutions and Economic Performance”. In MÄKI, Uskali, Bo GUSTAFSSON & Christian KNUDSEN, orgs. *Rationality, Institutions and Economic Methodology*. London & New York: Routledge, 1993. P. 242-61.

NORTH, Douglass C. *Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico*. Tradução de Elizabete Hart. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

PAGNANI, Eolo M. Contribuições da Teoria Econômica nos Custos das Organizações – uma visão crítica às recentes metodologias de custos. IE/Unicamp: Campinas, 1995. (mimeo)

PENROSE, Edith. The theory of the growth of the firm. Third edition. Oxford University Press: New York, 1995.

PONDÉ, João L. FAGUNDES, Jorge e POSSAS, Mário L. Custos de Transação e Política de Defesa da Concorrência, 1997. www.ie.ufrj.br/revista/lng/pt/artigos_publicados.php. Acesso em novembro de 2006.

_____. Processos de Seleção, Custos de Transação e a Evolução das Instituições Empresariais. Campinas: Unicamp, 1999. (Tese de Doutorado).

_____. Organização das Grandes Corporações. In: KUPFER & HASENCLEVER (Orgs.). Economia Industrial – fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2002.

POSSAS, Mário L. *Estruturas de Mercado em Oligopólio*. 2ª edição. São Paulo: Hucitec, 1990.

POSSAS, Sílvia. Concorrência e Competitividade: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.

POSSAS, Sílvia. Concorrência e Inovação. In: PELAEZ, V. e SZMRECSÁNYI, T. *Economia da Inovação Tecnológica*. São Paulo: Hucitec, 2006.

POSSAS, M. L. e FAGUNDES J. Competition, strategic behaviour and antitrust policy: an evolutionary approach. Rio de Janeiro: Revista Brasileira de Economia, 1998. 52 (1). Jan./Mar.

REGMI, A. e GEHLHAR, M. New Directions in Global Food Markets. USDA. Agriculture Information Bulletin Number 794 – February 2005 - (Electronic Report from the Economic Research Service) - www.ers.usda.gov. acesso em março de 2007.

REARDON, T. e BERDEGUÉ, J. A La rápida expansión de los supermercados en América Latina: desafíos e oportunidades para el desarrollo. Junio 2003 – nº RUR 03-101 – Washington, D.C.

_____. The rapid rise of supermarkets and the use of private standards in their food product procurement systems in developing countries. In: RUBEN, R. SLINGERLAND, M. e NIJHOFF, H. (eds.) *Agro-food chains and networks for development*, 79-105. Netherlands, 2006.

_____. TIMMER, C. P. e BERDEGUÉ, J. A. Supermarket expansion in Latin America and Asia: implications for food marketing systems. In: REGMI, A & GEHLHAR, M. (eds). *New Directions in Global Food Markets*. USDA, 2005.

SANTANA, J. W. C. de Comercialização agrícola no estado de Sergipe. São Cristóvão: UFS, 2005. (Dissertação de Mestrado em Geografia).

SANTOS, R. F. Trabalho familiar na agricultura paraibana: o caso da produção de olerícolas em Lagoa Seca/PB. UFPB : João Pessoa, 1995. (Dissertação de Mestrado)

SCHUMPETER, Joseph. A. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SIMON, Herbert A. A Racionalidade do Processo Decisório em Empresas. *Edições Multiplic*, 1980. 1 (1): 25-60.

SIMON, Herbert A. "Organizations and Markets". *Journal of Economic Perspectives*, 1991. 5(2): 25-44.

SOUZA, I. S. F. de. Classificação e padronização de produtos, com ênfase na agropecuária: uma análise histórico-conceitual. Brasília: Embrapa, 2001.

SOUZA, M. C. M. Produtos Orgânicos. In: ZYLBERSZTAJN, D. e NEVES, M. F. (Orgs.). **Economia & gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

_____. Mercado para produtos minimamente processados. *Informações Econômicas*. V. 31, n. 3, mar. 2001.

SOUZA, R. de C. As estruturas de governança dos canais de comercialização de frutas, legumes e verduras no município de São Carlos, Estado de São Paulo. *Informações econômicas*, v. 31, nº 11, nov. 2001.

SOUZA, R. A. M. de. Mudanças no consumo e na distribuição de alimentos – o caso da distribuição de hortaliças de folhas na cidade de São Paulo. Unicamp: Campinas, 2005. (Dissertação de Mestrado)

STRINGER, R. How important are the 'non-traditional' economic roles of agriculture in development? Discussion Paper, n. 0118, Adelaide University, may. 2001.

SUPERHIPER – Panorama 2007. Edição especial publicada pela Abras, s/d.

SUPERHIPER – Ranking Abras 2007. Ano 33, N. 375, maio de 2007.

VILELA, P. S. Mercado de frutíferas – produtores de hortifrutis devem ficar atentos às mudanças no mercado. Artigo publicado no site www.todafruta.com.br. Acessado em outubro de 2007.

VILELA, N. J. e HENZ, G. P. Situação atual da participação das hortaliças no agronegócio brasileiro e perspectivas futuras. *Cadernos de Ciência e Tecnologia*, v. 17, n. 1, p. 71-89, jan/br. 2000.

WILLIAMSON, Oliver. "Transaction Cost Economics". In SCHMALENSEE, R & R.D. WILLIG. *Handbook of Industrial Organization*. Elsevier Science Publishers, 1989a. Vol. 1, pp. 135-182.

_____. *Las Instituciones Económicas del Capitalismo*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1989b.

_____ and WINTER, S. G. (Eds.). *The nature of the firm – origins, evolution and development*. New York: Oxford University Press, 1993.

_____. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

WILKINSON, J. A agricultura familiar face ao novo padrão de competitividade do sistema agroalimentar na América Latina. São Paulo:SESC, 2006. (mimeo).

_____. La pequeña producción y su relación con los sistemas de distribución. In: BELIK, W. (org). *Políticas de Seguridad Alimentaria y Nutrición em América Latina*. São Paulo: Hucitec, 2004.

_____. Perfis emergentes no setor agroalimentar. In: MALUF, R e WILKINSON, J. (orgs). *Reestruturação do Sistema Agroalimentar: questões metodológicas e de pesquisa*. Rio de Janeiro: Redcapa, 1999.

WINTER, Sidney G. On Coase, Competence, and Corporation. In WILLIAMSON, O. & WINTER, S. *The Nature of the Firm – origins, evolution, and development* (Orgs). Oxford: Oxford University Press, 1993. pp. 179-195.

ZYLBERSZTAJN, Décio. "Economia das Organizações". In: ZYLBERZTAJN, D. e NEVES, M. F. (Orgs). *Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo:Pioneira, (2000).

ANEXOS

Preços médios mensais de frutas praticados pelo GBarbosa em dias promocionais, em 2007*

Frutas	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro
Abacaxi Pérola	2,68	1,29	1,75	1,42	1,09	1,39
Ameixa Importada	5,28	5,39	5,49	-	4,98	5,98
Banana da Terra	0,69	0,67	1,02	-	0,86	1,64
Banana Prata	0,68	0,74	-	0,59	0,58	0,82
Kiwi	3,94	4,99	2,98	2,89	-	-
Laranja Pêra	0,69	0,47	0,60	0,68	0,64	0,69
Limão Tahiti	0,54	-	0,97	-	1,68	-
Mamão Formosa	0,83	0,88	0,89	-	0,69	0,93
Mamão Papaya	-	-	0,89	0,95	0,88	-
Manga Espada	-	-	1,29	-	-	-
Manga Rosa	-	-	-	0,98	-	-
Manga Tommy	1,32	-	-	1,59	0,88	0,88
Maracujá	-	-	1,09	1,69	-	-
Melancia	0,39	0,55	0,45	0,41	0,39	0,97
Melão Orange	-	-	-	-	-	-
Pêra D'anjou	5,28	5,26	4,94	4,74	-	4,98
Tangerina Ponkan	1,29	-	1,69	-	-	-
Uva Benitaka	2,98	3,64	2,89	2,98	-	2,69
Uva Brasil	2,98	2,89	-	2,98	-	-

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Nota*: Exceto abacaxi, cujo preço é por unidade, os demais produtos têm o quilograma como unidade de referência.

Preços médios mensais de frutas praticados pelo Bompreço em dias promocionais, em 2007*

Frutas	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro
Abacaxi Pérola)	1,26	1,28	1,34	1,23	0,98	1,20
Ameixa Importada	-	5,74	-	7,98	-	8,38
Banana da Terra	0,87	0,67	-	0,78	0,78	0,64
Banana Prata	0,71	0,65	0,64	0,64	0,58	0,60
Kiwi	-	-	4,65	-	-	-
Laranja Bahia	-	-	-	-	-	0,58
Laranja Lima	-	-	1,24	-	1,51	-
Laranja Pêra	0,47	0,44	0,45	0,50	0,56	0,66
Limão Tahiti	0,43	0,58	0,64	0,64	-	-
Mamão Formosa	0,64	-	0,87	0,66	0,54	0,98
Mamão Papaya	1,06	0,88	-	1,41	0,88	1,48
Manga Espada	0,98	-	-	-	-	1,74
Manga Rosa	-	-	-	-	-	-
Manga Tommy	1,18	-	1,74	0,96	0,88	0,96
Maracujá	1,18	-	1,68	1,14	1,46	1,98
Melancia	0,44	0,38	0,47	0,46	-	0,48
Melão Orange	1,38	-	-	-	-	-
Pêra D'anjou	4,23	3,98	3,74	-	-	4,58
Pêssego Nacional	-	-	-	-	-	4,11
Tangerina Ponkan	1,28	-	-	1,18	-	-
Uva Benitaka	-	-	-	2,86	-	-
Uva Brasil	-	-	3,97	-	-	-

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Nota*: Exceto abacaxi, cujo preço é por unidade, os demais produtos têm o quilograma como unidade de referência.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)