

## **Cadeia de suprimentos de perecíveis: como restaurantes selecionam e se relacionam com fornecedores de hortaliças<sup>1</sup>**

### **Supply chain of perishables: how restaurants choose and relate with suppliers of vegetables**

Gessuir Pigatto<sup>2</sup>

#### **Resumo**

O aumento da alimentação fora do domicílio possibilitou um aumento da receita dos estabelecimentos que oferecem serviço de alimentação, porém elevou as exigências pela aquisição de insumos de qualidade. Este artigo tem como objetivo analisar a cadeia de suprimentos de perecíveis utilizada pelas empresas no setor de serviço de alimentação, especificamente as ações utilizadas por pequenos restaurantes comerciais para a tomada de decisão no processo de aquisição de hortaliças. Foram objeto de análise, restaurantes localizados em municípios da região noroeste do Estado de São Paulo localizados a mais de 600 km do principal centro de fornecimento de hortaliças do país (CEAGESP). Optou-se, por uma pesquisa de campo, com coleta de dados por questionários semiestruturados, aplicados na forma de entrevista pessoal, com análise qualitativa dos dados. Apesar da proximidade, a relação comercial entre os restaurantes e seus fornecedores apresentou características que se posicionaram mais próximas do mercado concorrencial do que colaborativo.

**Palavras-chave:** Cadeia de Suprimentos. Relacionamento Colaborativo. Serviço de alimentação. Restaurantes Comerciais.

#### **Abstract**

The increased meals outside has allowed the companies that offer the food service a increase in financial revenues, but increased the requirements for purchase of quality inputs. Thus, this article aims to analyze the perishables supply chain used by firms that operate in the food service, specifically the process of vegetables purchasing by small restaurants and their relationships with farming suppliers. Was utilized as analysis object, restaurants located in the northwestern regions of the State of São Paulo situated more than 600 km from the main supply vegetables center (CEAGESP). We chose a field research through data collection by semistructured questionnaires, applied in a personal interview with qualitative and quantitative data analysis. Although narrow, the relationship between the two chain links (restaurants and agricultural suppliers) revealed to were positioned nearer to the market competitive than to the collaborative market.

**Key-words:** Supply Chain. Relationship. Food service. Restaurant.

**JEL:** L83; L84; Q13

Enviado em: 24/01/2017

Aprovado para publicação em: 5/06/2017

---

<sup>1</sup>Projeto financiado com recursos da FUNDUNESP – Fundação para o Desenvolvimento da UNESP

<sup>2</sup>UNESP - Univ Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Engenharia, Campus de Tupã. Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento (PGAD) E-mail: [pigatto@tupa.unesp.br](mailto:pigatto@tupa.unesp.br)

## INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de um país é acompanhado do aumento da importância econômica do setor dos serviços, sendo que seu crescimento pode ser expresso pelo volume de trabalhadores empregados e pela sua participação no PIB, que no caso do Brasil, corresponde a 73%. Em 2014, estimava-se a existência, no Brasil, de aproximadamente 1,3 milhão de empresas que desenvolviam atividades de serviços não financeiros e que geraram uma receita operacional líquida de R\$ 1,4 trilhão, empregando 13 milhões de pessoas (IBGE, 2015).

Esse cenário amplia a necessidade de se conhecer, atender e satisfazer os anseios do consumidor final, principalmente no setor de serviços, onde o consumidor não terá a posse do produto para uma segunda avaliação. No caso dos setores de entretenimento, como os de serviços de alimentação, o processo de urbanização valorizou ações que criassem praticidade, redução do tempo para o preparo dos alimentos e a facilidade de seu consumo. Esse processo levou ao crescimento do segmento, com destaque para os segmentos que oferecem alimentação fora do domicílio, como restaurantes *self-services* e por quilo.

Neste artigo opta-se por apresentar o segmento de alimentação como um serviço, por entender que cada vez mais a inseparabilidade entre o resultado final e o seu processo de obtenção ganha destaque no mercado de alimentação. Essa característica pode ser observada quando os consumidores escolhem um restaurante em função da sua localização; das instalações físicas (ambiente); do reconhecimento do *chef*, etc.

O crescente número de pessoas que passaram a realizar refeições fora de casa tem possibilitado aos estabelecimentos que oferecem o serviço de alimentação um aumento no seu movimento e também em suas receitas financeiras. Entretanto, a grande maioria dos pequenos estabelecimentos comerciais - como os restaurantes comerciais localizados nas cidades do interior -, enfrenta dificuldades no suprimento de produtos perecíveis, especificamente, com a gestão da compra, volume e negociação (OLIVA e SANTOLIA, 2007).

Além disso, o ramo alimentício necessita de forma significativa, de um fluxo eficiente de informações ao longo da cadeia produtiva, para melhor compreensão dos agentes econômicos sobre como e o que irão comprar, em virtude de um ambiente externo bastante competitivo. Este artigo tem como objetivo analisar a cadeia de suprimentos perecíveis utilizada pelas empresas que atuam no setor de serviço de alimentação, especificamente o processo de aquisição de hortaliças por pequenos restaurantes comerciais localizados no interior do Estado de São Paulo e o seu relacionamento com fornecedores agrícolas. De forma específica, este artigo pretende: i) identificar a responsabilidade pelas compras (em termos de agentes); ii) analisar a frequência e o local das compras; iii) analisar os critérios utilizados para selecionar os fornecedores; iv) analisar o relacionamento comercial com esses fornecedores.

O artigo traz como contribuição a ampliação da discussão a respeito dos benefícios de relacionamentos comerciais mais colaborativos entre os elos de uma cadeia de suprimentos, principalmente nas relações formadas entre agentes de pequeno porte. O artigo contribui também para expandir a discussão a respeito da

importância dos pequenos estabelecimentos comerciais que atuam no serviço de alimentação.

Para isso, o trabalho está dividido em cinco seções, além dessa introdução. Na seção 2 é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento do artigo; na seção 3 é desenvolvida uma revisão a respeito da literatura de cadeias de suprimento, relacionamento comercial e do setor de serviços, com destaque para o serviço de alimentação, que serviu de base para o entendimento das questões a serem trabalhadas no artigo. Na seção 4 são apresentados os resultados; na seção 5 são desenvolvidas as observações finais.

## **METODOLOGIA**

Para a análise das informações presentes neste artigo optou-se como metodologia de pesquisa a abordagem combinada. Neste tipo de metodologia, segundo Creswell e Clark (2006), ocorre o uso combinado das abordagens qualitativa e quantitativa (estudos de campo, analisados tanto quali como quantitativamente, a partir de questionários com questões parametrizadas e não parametrizadas), trazendo os benefícios de cada uma, além de diminuir a influência dos pontos fracos de cada abordagem.

A abordagem de forma qualitativa ocorreu devido à necessidade de se captar a perspectiva dos agentes estudados e da análise qualitativa se desenvolver em função do conhecimento ou experiência que as pessoas têm sobre um produto, serviço, ou uma determinada situação.

Segundo Godoy (1995) e Richardson (2011), para as análises em pesquisas qualitativas, as informações coletadas nas entrevistas entram basicamente em forma de palavras, e não em números, e a avaliação desses dados tende a ser mais subjetiva, uma vez que se busca estabelecer relações entre as informações coletadas e os modelos interpretados. A pesquisa qualitativa dá enfoque à abordagem descritiva dos significados e o enfoque indutivo na análise dos dados.

De acordo com Richardson (2011), o método quantitativo permite quantificar as informações coletadas, traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Para Gil (2007), os dados coletados por meio de levantamento possibilitam o agrupamento em tabelas, permitindo uma análise estatística, sendo as variáveis codificadas e correlacionadas.

Para a elaboração desse trabalho foi realizado primeiramente um levantamento bibliográfico de caráter qualitativo, por meio de artigos científicos, abrangendo uma bibliografia que trouxesse contribuições teóricas da área da Administração, com destaque para a discussão a respeito das cadeias de suprimento e dos relacionamentos comerciais, e de literatura sobre o setor de serviços, mais especificamente serviços de alimentação.

Para a coleta das informações a respeito dos critérios utilizados pelos estabelecimentos no processo de escolha dos fornecedores foram utilizadas perguntas estruturadas na forma de escalas de valor ordinal ou escalas de resposta, determinando o grau de importância para cada uma das variáveis apresentadas. Para permitir uma melhor análise das informações disponibilizadas pelos entrevistados, as perguntas do questionário foram estruturadas e parametrizadas através de uma

escala de valor ordinal de até 10 pontos, do mais importante (01) ao menos importante (10).

Supõe-se que o entrevistado é capaz de ordenar os critérios por ordem de importância/grau de intensidade, supondo que uma alternativa é preferível à outra se seu desempenho for superior segundo o critério mais importante, independentemente dos outros critérios. Já as informações sobre o relacionamento com o fornecedor tiveram como base o modelo desenvolvido por Pigatto e Alcântara (2007), também baseado em uma escala Likert de valor ordinal.

Foram utilizados como objeto de análise, restaurantes localizados em municípios da região noroeste do Estado de São Paulo, mais especificamente, na Alta Paulista<sup>3</sup>. De maneira mais específica, foram selecionados três municípios desta região (Adamantina, Osvaldo Cruz e Tupã) que estão localizados a uma distância mínima de 600 km da cidade de São Paulo, onde está localizado o principal centro de fornecimento de hortaliças do país (CEAGESP).

A opção por estabelecimentos dos municípios desta região ocorreu em função de, geograficamente estarem localizados em uma região distante dos grandes centros comerciais (onde estão localizados os maiores estabelecimentos fornecedores de hortaliças) - o que encarece a compra, principalmente quando não existe volume que permita ganhos de escala. Além disso, a distância dos grandes centros poderia estimular a busca por fontes alternativas de fornecimento (produtores rurais), desde que seja possível obter garantias de fornecimento - qualidade, regularidade e quantidade -, através de redes de relacionamento colaborativo.

Não foi possível identificar, nos três municípios, uma base de dados que apresentasse todos os estabelecimentos comerciais que serviam alimentação e, que pudesse servir como referência para estabelecer uma amostra probabilística a ser pesquisada. A falta de uma base consistente de dados deve-se a existência de diferentes tipos de estabelecimento de alimentação (restaurantes, bares, lanchonetes, sorveterias), a própria imprecisão dos dados públicos e a defasagem temporal dos mesmos.

Para a seleção dos estabelecimentos, utilizou-se a classificação estabelecida por Silva Filho (1996), tendo sido considerados apenas os restaurantes do tipo à *la carte*, típico, *self service* e *grill-room*, por apresentarem característica de oferta de produtos que atendem ao propósito do artigo - necessidade do fornecimento de hortaliças em quantidade e diversidade que tornam esse insumo um item com participação importante no custo do restaurante.

Em função da impossibilidade de se estabelecer uma amostra probabilística, optou-se por estudo de caso, com a seleção dos restaurantes por conveniência entre os estabelecimentos que aceitaram participar da pesquisa, tendo sido selecionados 05 estabelecimentos em Tupã, 02 em Adamantina e 02 em Osvaldo Cruz. Nos municípios de Osvaldo Cruz e Adamantina foram selecionados restaurantes a partir de informações disponibilizadas pelas associações comerciais dos municípios (ACE) e, no caso de Tupã, as informações foram disponibilizadas pelo Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares (SHRBS).

Utilizou-se o estudo de caso, que de acordo com Yin (2005), permite a proximidade do pesquisador com o objeto de estudo. A proximidade permitiu a

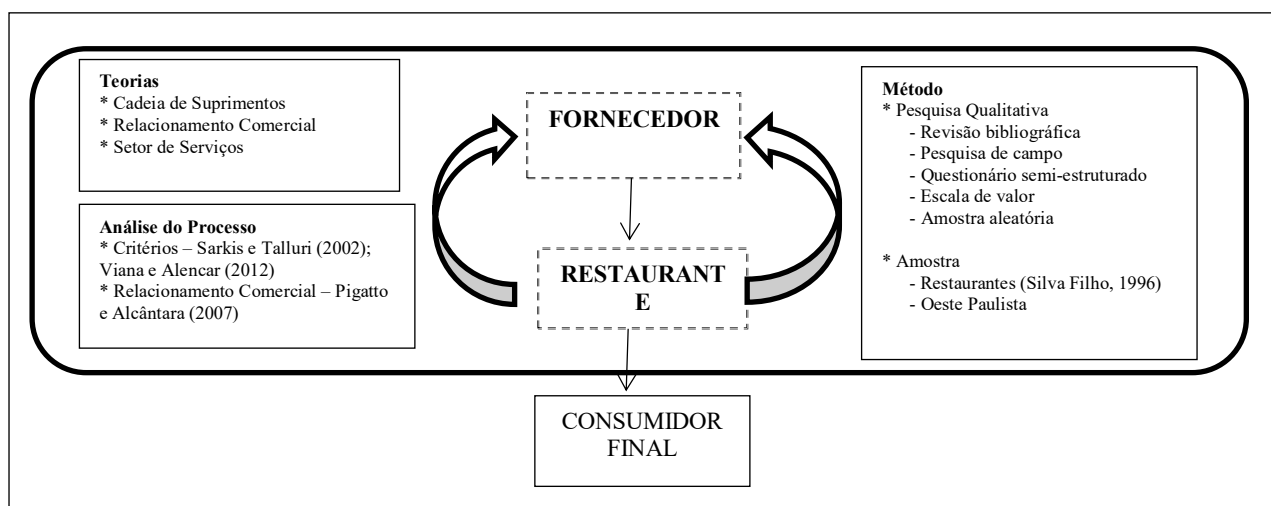
---

<sup>3</sup> Região composta por 33 municípios localizados no noroeste do Estado de São Paulo.

elaboração de relatos e análises que privilegiam aspectos internos e particulares dos casos estudados. O número de casos selecionados para o presente estudo, nove (09) está de acordo com Eisenhardt (1989), no qual a seleção de até dez (10) casos é considerada ideal para o pesquisador trabalhar com a análise dos dados coletados. Entretanto, como a amostra é pequena (09 casos) e não representativa (selecionada por conveniência), não é possível fazer generalizações dos resultados obtidos para a população.

Quanto aos procedimentos para a coleta de dados, a pesquisa optou por um estudo de campo, a fim de buscar informações específicas, relacionadas ao processo de fornecimento de hortaliças para os restaurantes. Para a realização dos estudos de campo foi estabelecido como técnica de coleta de dados o questionário semiestruturado, aplicado na forma de entrevista pessoal. A Figura 1 sintetiza a estrutura teórica utilizada para o desenvolvimento deste trabalho.

**Figura 1** -Estrutura de desenvolvimento do artigo



**Fonte:** O próprio autor

As tabelas que ilustram os resultados (seção 4, Tabelas 2, 3 e 4), apresentam dois tipos de informação. O primeiro conjunto de dados refere-se à média da escala de valor atribuída pelos entrevistados para cada uma das variáveis analisadas, demonstrando o grau de importância que a variável teve na decisão do empreendedor. Para cada uma das variáveis presentes nas tabelas, os entrevistados atribuíram notas de 1 (mais importante) a 10 (menos importante), sendo posteriormente feita uma média aritmética para cada município e para o total da amostra, a partir do número de entrevistados. Por exemplo, na Tabela 2, a variável qualidade teve grau de importância médio igual a 1 (mais importante) para os empreendimentos de Tupã e grau de importância médio de 1,33 para o total da amostra.

Já o segundo conjunto de dados (presente nas Tabelas 2 e 3), refere-se à frequência com que a variável foi citada pelo entrevistado, naquele nível de importância. O objetivo foi verificar se a variável tinha a mesma importância (peso) para a maioria dos entrevistados. Assim, foi verificado com que frequência a variável recebeu pesos semelhantes pelos entrevistados do município e da amostra pesquisada. Por exemplo,

na Tabela 2, a variável qualidade foi identificada como a mais importante por sete empreendedores entrevistados.

## REVISÃO DA LITERATURA TEÓRICA

Nessa seção será desenvolvida a apresentação e discussão dos principais temas que dão suporte para a análise dos resultados. Por tratar da análise do relacionamento comercial entre dois agentes comerciais, é apresentada inicialmente a discussão a respeito da cadeia de suprimentos e, posteriormente, a discussão sobre o setor de serviço de alimentação, onde está inserido o objeto de estudo – os restaurantes.

### Cadeia de Suprimentos

Adotando-se como foco o consumidor final, é crescente na economia mundial a ideia de que todos os elos de uma cadeia de suprimento devam trabalhar integrados, em ritmo de colaboração, com o objetivo de obter ganhos de eficiência e de produtividade, evitando-se perdas e retrabalho (BALLOU, 2006; PIGATTO e ALCANTARA, 2007; CASTRO et al, 2015; DE HAAN e SACRISTAN-DIAZ, 2016). Para que um produto chegue ao consumidor final é necessário que ele passe por diferentes elos de uma cadeia produtiva, contemplando-se desde a aquisição de insumos pelo produtor rural até sua chegada à gôndola de um supermercado ou a mesa do restaurante.

O comportamento desses estabelecimentos, em suas relações comerciais com seus fornecedores pode ser mais bem compreendido quando os mesmos são incluídos dentro de uma cadeia de suprimentos. A cadeia de suprimento consiste em todas as empresas envolvidas, direta ou indiretamente, no atendimento das demandas do consumidor final, incluindo fábricas, fornecedores, transportadoras, empresas responsáveis pelo armazenamento, atacadistas, varejistas e os próprios consumidores.

Segundo Mentzer et. al (2001), a cadeia de suprimentos pode ser formada pelo conjunto de entidades (organizações ou indivíduos) envolvidas diretamente nos fluxos a montante e a jusante de produtos, serviços e informação da origem (ponto de partida) até o cliente. A simples relação de compra e venda entre dois ou mais agentes já é suficiente para estabelecer a existência de uma cadeia de suprimento, independentemente se algum desses agentes programar ações no sentido de gerenciar as relações nesta cadeia de abastecimento.

No caso específico das cadeias de suprimentos de produtos agroindustriais é importante destacar a importância desempenhada por fatores como qualidade e segurança alimentar, variáveis relacionadas ao tempo/clima, alta perecibilidade, variações de preço e características de demanda, que fazem desta cadeia de suprimento mais complexa e difícil de controlar do que as demais cadeias de suprimentos (AHUMADA; VILLALOBOS, 2009; MARUCHECKA, et al, 2011; SPORLEDER e BOLAND, 2011).

É importante destacar também que, é objetivo de uma cadeia de suprimentos alcançar a eficiência e a eficácia nas operações ao longo de toda a cadeia, tendo a satisfação do consumidor final como foco de todos os esforços (COX, 2004) Nesse



contexto, a integração e o gerenciamento das relações comerciais ocorrem no âmbito interno da empresa (suas diferentes áreas) e no externo (com fornecedores e clientes de primeira linha, de segunda linha – fornecedores dos fornecedores e clientes dos clientes – e assim por diante). Assim, estar inserido em uma cadeia de suprimento é de fundamental importância competitiva para as empresas atuais, tornando-se parte da estratégia adotada.

No caso dos estabelecimentos comerciais estudados neste artigo, os restaurantes comerciais, sua relação ex-ante dentro da cadeia de suprimento têm por objetivo obter o suprimento de produtos e serviços necessários para atender os seus objetivos – oferecer refeições aos consumidores finais. As empresas que atuam com serviços de alimentação exigem quantidade e variedade de insumos para atender as demandas dos consumidores (CHARLEBOIS, 2014). Para isso é necessário selecionar os fornecedores de insumos e manter um relacionamento comercial com os mesmos. Sheth (1973), citado por Charlebois (2014) já enfatizava que a relutância em mudar de fornecedor é significativa no setor de restaurantes, uma vez que a confiabilidade de um novo fornecedor não pode ser prevista.

Conforme Bai e Sarkis (2010), Chang, Chang e Wu (2011), Sarkis e Talluri (2002) e Viana e Alencar (2012), entre os critérios para se selecionar um fornecedor, os mais citados são: preço, qualidade, entrega, capacidade de produção, capacidade tecnológica, serviços oferecidos, flexibilidade, posição financeira, credibilidade/reputação e capacidade de relacionamento/cooperação<sup>4</sup>. Esses critérios evidenciam a recente preocupação das organizações com a confiança e o compromisso do fornecedor, seguindo a tendência da construção de parcerias na cadeia de suprimentos.

Muitos desses critérios estão relacionados à função compras da empresa, que segundo Ballou (2006) e Gonçalves (2007), envolve uma responsabilidade que requer planejamento e acompanhamento, processos de decisão, pesquisa e seleção das fontes supridoras dos diversos materiais, inspeção tanto de qualidade quanto das quantidades desejadas.

O objetivo da compra é adquirir a qualidade correta do material, no tempo, na quantidade e da fonte certa, ao preço adequado; desta maneira, Bailyet al. (2000) descrevem alguns objetivos específicos para compras: selecionar os melhores fornecedores do mercado; manter o equilíbrio correto de qualidade/valor; negociar eficazmente com fornecedores na busca por benefícios mútuos através de desempenho economicamente superior.

Assim, a relação entre os agentes de uma cadeia de suprimentos é complexa, havendo simultaneamente interesses comuns e uma série de conflitos. É consenso que esses agentes são parceiros no objetivo de disponibilizar a mercadoria para o consumidor final e, para isso, é necessário que exista uma negociação transparente entre os dois lados. Entretanto, as empresas não podem deixar de lado seus objetivos individuais, ou seja, resultados operacionais positivos que as mantenham competitivas e no mercado (PIGATTO e ALCANTARA, 2007).

Ainda segundo os autores, fornecedores e distribuidores estão constantemente realizando operações comerciais que, tradicionalmente, se transformam em

---

<sup>4</sup>Com base nesses critérios foram selecionados os 10 critérios que compuseram a planilha preenchida pelas empresas entrevistadas e apresentado na tabela 1 dos resultados.

benefícios para um dos agentes envolvidos e, em desvantagens para o outro agente, de acordo com seu poder de negociação ou da situação em que a operação ocorre. Assim, negociações agressivas, objetivando tirar proveito de uma conjuntura momentânea, podem se transformar em dificuldades futuras quando este mesmo lado necessitar de ajuda do seu parceiro (PIGATTO; ALCÂNTARA, 2007).

Diante dessas relações comerciais existentes entre os agentes formadores da cadeia de suprimento, é importante destacar o gerenciamento dessa cadeia. Entendido como o planejamento, as ações de gestão e o controle do fluxo de materiais e informações internamente às empresas e entre as empresas que compõem a cadeia de suprimento (CHEN; PAULRAJ, 2004; MENTZER et al., 2001).

Esse conceito está fundamentado em alguns princípios básicos, em que toda a estratégia, decisões e ações decorrentes dessa, são tomadas considerando o seu efeito na cadeia de suprimentos como um todo, não havendo funções ou organizações independentes, e sua estrutura consiste em organizações e pessoas para que as estratégias possam ser implementadas. O enfoque é baseado na associação e compartilhamento de informação entre os agentes da cadeia (HELMS, ETTKIN; CHAPMAN, 2000; YU; YAN; CHENG, 2001; WU; CHUANG; HSU, 2014).

Segundo Gadde e Hakansson (2001) e Graca, Barry e Doney (2015), uma forma de fortalecer os objetivos comuns, sem prejudicar os objetivos individuais das empresas está na substituição da estratégia de otimização de uma única transação - na qual o ganho de um dos lados leva à perda do outro -, por estratégias que busquem transações repetitivas objetivando ganhos de eficiência e eficácia a longo prazo. Para isso, torna-se importante desenvolver e controlar com sucesso o relacionamento com outras empresas, que pode estar baseado na definição de ganhos conjuntos e de longo prazo, que podem ser acompanhados por meio de variáveis, observadas com frequência em relacionamentos colaborativos. Afinal, o desenvolvimento de parcerias pode ser visualizado como uma possível estratégia para obtenção de vantagens competitivas, já que as empresas formam parcerias com o propósito de atingir objetivos que sozinhas não conseguiriam facilmente.

Pigatto e Alcântara (2007), propuseram 11 variáveis<sup>5</sup> que ajudam a explicar o comportamento entre duas empresas durante o período em que mantivessem um relacionamento colaborativo, onde os objetivos de longo prazo do relacionamento superam os benefícios de curto prazo dos agentes envolvidos na relação. O objetivo era determinar o grau de relacionamento (mais colaborativo ou mais adversarial) entre redes varejistas e seus fornecedores, porém é possível adotar as mesmas variáveis para compreender a visão dos empresários a respeito dos seus fornecedores<sup>6</sup>.

## **Serviços de Alimentação**

É crescente o destaque das atividades de serviço na economia dos países mais desenvolvidos ou mesmo naqueles que buscam consolidar estratégias de crescimento. No caso brasileiro, as atividades de serviço cobertas pela Pesquisa Anual de Serviços (PAS/IBGE) compreendem atividades heterogêneas, em relação ao desempenho das empresas, contemplando uma gama variada de atividades econômicas, diferentes características de produto e/ou processo, e de organização de

---

<sup>5</sup> Poder, Dependência, Investimento Específico, Comunicação, Satisfação, Adaptação, Cooperação, Comprometimento, Confiança, Conflito, Cultura e Estrutura Organizacional.

<sup>6</sup> Este trabalho utilizará as referidas variáveis (tabela 3 dos resultados) para verificar as forma como os estabelecimentos comerciais entrevistados consideram seus fornecedores.



mercado (MEIRELLES, 2006).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011) e Grönroos (1993), afirmam que a característica diferenciadora dos serviços consiste no fato do valor principal ser resultado da interação entre comprador e vendedor (é imprescindível a participação do cliente no processo de prestação do serviço). A mesma relação é apresentada por Christopher e Wright (2006) e Kon (2004), ao relatar que as etapas de fornecimento do serviço e seu consumo estão contidas em espaços de tempo coincidentes, cujo resultado não se reveste de caráter aparentemente durável, e embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

O setor de serviço de alimentação pode ser considerado como uma parte do sistema alimentar, com o desenvolvimento de atividades empresariais ou institucionais que são responsáveis por qualquer alimento ou refeição preparada e servida fora de casa, incluindo diferentes tipos de estabelecimentos que preparam e servem comida (SILVENNOINEN et al, 2015)

Pode-se inserir os restaurantes dentro do segmento de alimentação fora do domicílio, que se responsabiliza pela produção e prestação de serviço alimentar para fornecer refeições aos consumidores que se encontram fora de suas residências. Atua no preparo e fornecimento de qualquer tipo de alimento para ser consumido pelo cliente no próprio local em que foi preparado ou, para consumo em outro lugar. Os estabelecimentos comerciais que atuam nesse segmento fornecem um produto onde sua produção e consumo são simultâneos, o alimento é extremamente perecível, e tendo sido produzido manualmente, não possui padronização<sup>7</sup>.

O crescimento das despesas com alimentação fora de domicílio é consequência de mudanças no perfil da população brasileira. O segmento de serviços de alimentação procura atender as condições impostas ao homem pela transformação do modo de vida, levando à transição da alimentação feita em casa para o local de trabalho ou próximo dele. Com isso, a refeição fora do domicílio deixa de ser considerada uma alternativa de lazer e torna-se uma necessidade dentro do modelo de terceirização dos serviços familiares.

Segundo dados da Pesquisa de Orçamento Familiar (POF/IBGE) de 2009, a despesa média mensal dos consumidores brasileiros com alimentação foi de R\$ 421,72, sendo que 31,1% foram gastos fora do domicílio, com destaque para o almoço e o jantar, responsáveis por 62,7% desse valor. Os dados da POF 2009 apresentam um incremento significativo em relação à POF 2002-2003, quando os gastos com refeição fora do domicílio representavam 24% dos gastos dos brasileiros com alimentação (IBGE, 2004; IBGE, 2010).

O segmento de restaurantes comerciais representa uma parcela expressiva dos estabelecimentos comerciais do país, uma vez que fatores sociais e econômicos propiciaram o seu desenvolvimento, como aumento na fonte de renda da população, principalmente das classes mais baixas. O aumento da demanda por alimentação fora do domicílio criou oportunidades para o surgimento de um grande número de estabelecimentos comerciais que procuram atender à população que demanda uma

---

<sup>7</sup> Não são considerados nesse caso as redes de *fast food* caracterizadas pela padronização de seus lanches, como MacDonal'd's e Burger King. Já redes que oferecem em seus cardápios pratos montados pelos funcionários como Giraffas e Spoleto, a padronização dos pratos não pode ser assegurada com a mesma precisão.

alimentação rápida, porém de qualidade. Fatores como a localização dos estabelecimentos, preço pago pelo consumidor final e a variedade de produtos disponibilizados vêm garantindo a consolidação desse segmento.

Os canais comerciais<sup>8</sup> de alimentação fora do domicílio possuem diferentes classificações, como a estabelecida por Silva Filho (1996): restaurantes à *la carte*, com pessoal qualificado e atendimento sofisticado; *restaurante típico*, que possui uma cozinha específica, de caráter regional e o *self service*, onde o próprio cliente se serve em uma linha de balcões e o preço é cobrado por pessoa ou pelo peso da comida servida. Também fazem parte do setor de serviço de alimentação: *fast-food*, *delivery*, lanchonete, bar, padaria, entre outros.

O aumento da alimentação fora do domicílio e a demanda por uma alimentação saudável e com qualidade aumentam as exigências por aquisição de insumos de qualidade. O crescimento do mercado - novos consumidores -, e as alterações do ambiente concorrencial fazem com que a aproximação entre as empresas e seus fornecedores ganhe importância. O consumidor, mesmo quando realiza sua alimentação fora de domicílio, mantém a preocupação em consumir alimentos frescos e ricos em verduras e legumes, em substituição à comida com elevado teor calórico - rico em carboidrato e gordura -, o que designa a preocupação com uma alimentação mais saudável (COSTA, et al. 2007; RODRIGUES; PROENÇA, 2011).

Com isso, é crescente a importância das hortaliças dentro da estratégia de fornecimento dos restaurantes. A preocupação com a saúde tem se tornado uma constante nas decisões dos consumidores, e o mesmo ocorre nas suas escolhas alimentícias fora da residência. Além de disponibilizar produtos atraentes para o consumidor, os estabelecimentos de alimentação precisam oferecer produtos frescos, saudáveis e que transmitam ao consumidor a noção de saúde (MAHR; KALOGERAS; ODEKERKEN-SCHRÖDER, 2013).

Esse panorama aponta para a necessidade de estratégias adequadas de suprimento das empresas, principalmente no que se refere a produtos perecíveis e de difícil conservação, como é o caso de hortaliças. Em razão da exigência por qualidade, a frequência de compra desses insumos por parte dos restaurantes tende a ser superior à frequência de compra dos demais insumos. Por ter importância econômica para os proprietários dos restaurantes, suas estratégias de compra para hortaliças normalmente estão atreladas a fatores como preço, quantidade e qualidade (não necessariamente com a mesma importância). Além disso, para oferecer pratos atrativos, frescos e saudáveis para seus clientes, os restaurantes não podem manter elevados estoques de insumos que serão processados e servidos aos comensais.

## ANÁLISE DE RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta algumas características dos estabelecimentos comerciais analisados, com destaque para as informações que permitem apresentar uma estrutura para os mesmos. Conforme apontado pela Tabela 1, cinco dos estabelecimentos entrevistados iniciaram suas atividades a partir de 2001, o que corrobora com a proposição de que a estabilidade econômica do país estimula a maior iniciativa das pessoas em iniciar atividades empreendedoras. Se a análise for feita a

<sup>8</sup> Estabelecimentos onde os serviços de alimentação são a principal fonte de receita.

partir de 1994, ano da implantação do Plano Real, o número sobe para sete estabelecimentos entrevistados.

**Tabela 1 - Características dos estabelecimentos comerciais**

|         | Ano de Fundação | Funcionários (número) | Faturamento Mensal/R\$        | Capacidade do restaurante (pessoas sentadas) | Marca Registrada |
|---------|-----------------|-----------------------|-------------------------------|--|------------------|
| Rest. 1 | 2006 a 2012     | 01 a 09               | mais de R\$ 60.000,01         | mais de 60                                   | Não              |
| Rest. 2 | 1991 a 1994     | 10 a 49               | mais de R\$ 60.000,01         | mais de 60                                   | Não              |
| Rest. 3 | 1995 a 2000     | 10 a 49               | R\$ 40.000,01 a R\$ 60.000,00 | mais de 60                                   | Não              |
| Rest. 4 | 1995 a 2000     | 01 a 09               | até R\$ 5.000,00              | de 21 a 40                                   | Não              |
| Rest. 5 | 1991 a 1994     | 01 a 09               | R\$ 40.000,01 a R\$ 60.000,00 | mais de 60                                   | Não              |
| Rest. 6 | 2001 a 2005     | 10 a 49               | R\$ 40.000,01 a R\$ 60.000,00 | mais de 60                                   | Não              |
| Rest. 7 | 2006 a 2012     | 10 a 49               | mais de R\$ 60.000,01         | de 41 a 60                                   | Sim              |
| Rest. 8 | 2006 a 2012     | 10 a 49               | mais de R\$ 60.000,01         | mais de 60                                   | Não              |
| Rest. 9 | 2006 a 2012     | 10 a 49               | R\$ 40.000,01 a R\$ 60.000,00 | mais de 60                                   | Não              |

**Fonte:** O próprio autor a partir dos resultados da pesquisa

Todos os restaurantes que iniciaram suas atividades a partir de 2000 já apresentam uma estrutura consolidada, com faturamento mensal superior a R\$ 40 mil/mês, e capacidade para receber pelo menos 40 pessoas simultaneamente.

Esses restaurantes têm como característica iniciarem de forma empírica e familiar, geralmente como pequenas unidades de negócio que, em função da boa gestão, podem evoluir para unidades maiores ou mesmo a formação de redes de restaurantes. Não é possível afirmar que essa característica é regra do setor, nem tampouco a exceção. Muitos empreendedores iniciam seus restaurantes com planos de negócio elaborados, e com administração profissional. Entretanto, ainda é possível encontrar estabelecimentos que surgem, na garagem da residência, como necessidade de sobrevivência.

Outra característica pertinente aos restaurantes analisados, e que pode ser generalizado, empiricamente, para a maioria dos restaurantes comerciais localizados em cidades do interior, principalmente as de pequeno porte, está na diversidade do público atendido. São viajantes comerciais, funcionários de empresas localizadas na região, estudantes, profissionais liberais e, um número cada vez maior de pessoas - famílias, casais, idosos - que optam por não almoçar em casa por perceberem ser mais prático, e muitas vezes, mais barato almoçar fora de casa.

A maioria dos estabelecimentos entrevistados, sete, abre suas portas tanto no almoço como no jantar (diariamente ou em dias pré-estabelecidos na semana). Assim, o serviço *a la carte* acaba aparecendo com destaque entre os serviços oferecidos. Este é o principal serviço oferecido no período noturno pelos estabelecimentos entrevistados. O período do almoço, onde o movimento é maior em todos os estabelecimentos, os serviços de *buffet* livre (seis dos estabelecimentos) e o serviço por quilo (três) são os principais destaques.

Em função do tipo de estabelecimento comercial, o público atendido (normalmente viajantes ou funcionários de empresas locais) ou mesmo a falta de perspectiva de expansão, oito dos restaurantes entrevistados não possuem nenhum tipo de registro da marca comercial utilizada pelo estabelecimento. Destes, cinco entendem que não é necessário o registro da marca, principalmente pelo fato de serem pequenos estabelecimentos comerciais. Dois dos estabelecimentos que não

possuem registro, afirmam que o processo é oneroso (em termos de custo e de tempo) e por isso optaram por não fazer o registro.

A partir da análise e sistematização dos dados coletados junto aos empresários entrevistados, foi possível a obtenção de informações relacionadas ao processo de compra de hortaliças por parte dos restaurantes e ao relacionamento destes com os fornecedores. As características identificadas contribuíram com o entendimento a respeito do funcionamento desta cadeia de suprimento e do relacionamento comercial entre os estabelecimentos comerciais e seus fornecedores de hortaliças, atendendo aos objetivos propostos.

### Fornecimento de insumos

Para a análise da estratégia de compras dos insumos foram verificados: (i) a responsabilidade pelas compras (em termos dos agentes responsáveis); (ii) frequência de compra; (ii) local de compra; e (iii) grau de importância na escolha dos fornecedores.

Em cinco dos restaurantes pesquisados foi identificado como responsável pelas compras o próprio proprietário; em três uma única pessoa realiza as compras (um funcionário ou gerente, não proprietário) e em um dos estabelecimentos, funcionários diferentes se alternavam para essa função. A presença constante do proprietário no estabelecimento e o porte desses estabelecimentos inviabiliza a contratação de um gerente que possua entre suas responsabilidades, a gestão de compras do estabelecimento.

Entre os principais fatores analisados pelos proprietários, para a escolha de seus fornecedores, a qualidade do produto foi considerada a variável mais importante (Tabela 2). A preferência dos restaurantes pesquisados, por fornecedores com produtos de melhor qualidade reflete uma característica do setor e da categoria de serviços em geral, ou seja, a priorização pela qualidade. Para um produto hortigranjeiro, que muitas vezes vai para a mesa do cliente *in natura* (sem cozimento), a qualidade é uma variável que naturalmente aparece como importante fator de decisão tanto para o estabelecimento comercial, como para o consumidor final, conforme apontado por Ryu e Han (2010) e Llachet al (2013). Apesar da dificuldade em definir qualidade, fatores apontados pelos entrevistados ajudam a entender o significado da terminologia.

Em um restaurante, o processo produtivo das refeições prevê que as mesmas sejam consumidas no local e no mesmo dia em que são preparadas, devendo para isso manter - até o momento de consumo - temperaturas que assegurem a qualidade organoléptica e microbiológica dos alimentos utilizados para a preparação dos pratos. O fato da qualidade dos produtos ser a variável mais importante para 77,8% dos entrevistados corrobora o resultado geral obtido pela variável.

**Tabela 2** -Principais critérios e grau de importância utilizados para a escolha dos fornecedores

| Critérios          | Grau de Importância |              |      |         |                          |                              |                           |
|--------------------|---------------------|--------------|------|---------|--------------------------|------------------------------|---------------------------|
|                    | Adamantina          | Oswaldo Cruz | Tupã | Amostra | Variável mais importante | 2 ° Variável mais importante | Variável menos importante |
| Qualidade          | 2,00                | 1,50         | 1,00 | 1,33    | 77,8%                    | 11,1%                        | -                         |
| Rapidez de entrega | 2,50                | 2,50         | 4,40 | 3,56    | 11,1%                    | 22,2%                        | -                         |

**Gessuir Pigatto**

|                        |       |       |      |      |       |       |       |
|------------------------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|
| Preço do produto       | 4,50  | 3,50  | 4,20 | 4,11 | -     | 22,2% | -     |
| Garantia de entrega    | 2,50  | 4,50  | 5,40 | 4,56 | -     | 11,1% | -     |
| Padronização           | 5,50  | 7,50  | 4,80 | 5,56 | -     | -     | -     |
| Fidelidade do produtor | 4,00  | 6,50  | 5,80 | 5,56 | -     | 22,2% | 22,2% |
| Distância              | 7,50  | 5,00  | 7,60 | 7,00 | 11,1% | -     | 11,1% |
| Volume comprado        | 8,50  | 7,50  | 6,60 | 7,22 | -     | -     | -     |
| Época do produto       | 8,00  | 6,50  | 8,00 | 7,67 | -     | -     | 11,1% |
| Embalagem              | 10,00 | 10,00 | 7,20 | 8,44 | -     | 11,1% | 55,6% |

**Fonte:** O próprio autor a partir dos resultados da pesquisa

Apesar da qualidade do produto ser apontado como a variável mais importante para a seleção do fornecedor, a preocupação com os custos do estabelecimento não passa despercebida pelos empreendedores entrevistados. O preço baixo foi apontado, na média dos estabelecimentos, como a terceira variável mais importante, apesar de individualmente, não ser a variável mais importante para nenhum dos estabelecimentos entrevistados. A preocupação com a qualidade dos produtos e a percepção de que não possuem escala para negociar o preço dos produtos com seus fornecedores, ajuda a explicar o resultado em relação a variável preço.

A relação, muitas vezes na forma de um trade-off, entre “qualidade do produto” e “preços baixos” é visível em praticamente todos os setores da economia, não sendo diferente nos casos estudados. O fato dos empreendimentos trabalharem com alimentos, faz da variável qualidade do produto um item importante para a continuidade dos negócios. Em cidades pequenas, a exemplo de onde se localizam os restaurantes estudados, o número de clientes desse tipo de estabelecimento (mesmo entre os que estão de passagem) não é significativo, fazendo com que prejuízos provocados pela perda de clientes, em função do oferecimento de produtos de baixa qualidade, não possam ser facilmente recuperados com novos clientes.

Apesar de muitos entrevistados adquirirem os produtos com frequência do mesmo fornecedor (produtor rural, distribuidor ou supermercado), a estratégia de discutir o preço pago em função do volume adquirido, ou mesmo praticar um mesmo preço ao longo de um período de tempo, não é prática comum.

A maior parte dos entrevistados paga o preço estabelecido pelo vendedor (com o qual mantêm uma frequência regular de compras<sup>9</sup>), no caso de aquisição com supermercados e distribuidores, ou opta por comprar do fornecedor que tenha qualidade, independente do valor pago. A situação de pagar o preço estipulado pelo vendedor (supermercado ou distribuidor) é decorrente de compras “parceladas” feitas diariamente pelos estabelecimentos e a dificuldade em estabelecer uma relação de valor entre o preço a ser pago pelo produto e o tempo necessário para pesquisar outros estabelecimentos, e discutir um preço mais favorável.

Neste segundo caso de referencial de preço, qualidade independente do valor pago, trata-se da relação de proximidade existente entre o estabelecimento comercial entrevistado e o produtor rural que lhe atende. A importância da qualidade do produto e as condições de proximidade entre o restaurante e o produtor rural levam ao

<sup>9</sup> Dependendo do produto adquirido pelo restaurante, a regularidade de operações com o fornecedor pode variar entre diariamente e 1 vez na semana.

estabelecimento de parcerias comerciais (mesmo que não reconhecidas ou percebidas como tal).

Apesar de o preço ser o terceiro indicador mais importante, conforme a Tabela 2, as hortaliças não são os produtos responsáveis pela maior parte dos custos com aquisição de alimentos dos restaurantes. Os gastos com hortaliças representam de 31 a 50% dos custos em 22% dos estabelecimentos; em 33%, esses gastos são de 11% a 30%; e em outros 44% dos restaurantes, esse gasto é de até 10% dos custos do restaurante com a aquisição de matéria-prima para a preparação dos pratos.

Entre os estabelecimentos analisados, percebeu-se que aqueles que possuem culinária com características típicas, como no caso de estabelecimentos que oferecem pratos da culinária oriental, o custo com as hortaliças tende a ser maior do que em restaurantes que servem tradicionalmente saladas de folhas (mais baratas que os legumes).

Apesar de apresentar um custo de aquisição inferior à mercearia seca e às carnes, uma questão relevante à decisão de compra de hortaliças – e que impacta diretamente nos custos de aquisição –, é o correto manejo dos produtos quanto à sua perecibilidade. Entre os estabelecimentos analisados, produtos com alta perecibilidade costumam ser adquiridos diariamente ou em dias alternados, enquanto os outros produtos – à medida que são considerados mais resistentes –, podem ser adquiridos em volumes maiores e conseqüentemente com maior intervalo de tempo entre as compras.

Dos principais produtos adquiridos pelos entrevistados, com maior frequência de citação, apenas o alface e a rúcula são comprados diariamente pela maioria dos estabelecimentos entrevistados – 62% e 66% dos entrevistados respectivamente. Entre as justificativas apresentadas para a compra diária está a necessidade de espaço para armazenar o produto (principalmente pelo volume que o produto possui e pela necessidade de ser armazenado refrigerado). Por serem folhagens, esses produtos demandam maior cuidado no armazenamento e manuseio, caso contrário apresentam altas perdas para o estabelecimento comercial.

No caso dos legumes, como tomate, cenoura, batata e cebola, por possuírem uma durabilidade maior, a compra é concentrada em uma frequência que varia de 2 a 3 vezes por semana, entre os estabelecimentos analisados. A possibilidade de estocar esses produtos em locais não refrigerados e manter suas características – cor, consistência, odor –, permite a aquisição de volumes maiores e, conseqüentemente, a melhor negociação de preços.

Dos restaurantes entrevistados, 22% não realizam compras de produtos hortigranjeiros diretamente de produtores rurais. Nestes casos, a opção é pela compra de todas as hortaliças em supermercados, com a justificativa da facilidade de obter todos os produtos em apenas um único local, a possibilidade de obter os produtos a qualquer momento e a possibilidade de escolher os melhores produtos disponíveis.

Segundo os entrevistados que adquirem algum tipo de produto hortigranjeiro de produtores rurais, a opção por fazer a aquisição exclusivamente com os mesmos não é possível.<sup>10</sup> A impossibilidade dos produtores rurais disponibilizarem a

---

<sup>10</sup> Os produtos que foram citados com maior frequência e por mais da metade dos entrevistados, como adquiridos diretamente dos produtores rurais foram alface, rúcula, almeirão, berinjela, brócolis e couve. Destes, a alface e a rúcula estão entre os produtos adquiridos com a maior frequência ao longo da semana.



diversidade de produtos demandados pelo restaurante, e a dificuldade em manter o volume de oferta constante, ao longo do ano, estão entre as principais justificativas dada pelos estabelecimentos analisados. A estratégia adotada é adquirir dos produtores rurais produtos que possuem alguma especificidade para o restaurante, ou produtos que possuem elevada perecibilidade, como o caso das folhas (alface, couve e rúcula).

Mesmo entre os estabelecimentos que adquirem quantidades maiores de produtos diretamente dos produtores rurais, é comum também comprarem o mesmo produto de distribuidores (no caso supermercado e/ou sacolão). Essa necessidade de possuir um segundo fornecedor está diretamente atrelada à demanda constante por alguns produtos, que o produtor rural não consegue atender em função do clima ou da sazonalidade, segundo os estabelecimentos analisados.<sup>11</sup>

Segundo os entrevistados, em alguns casos, o produtor rural que fornece algumas hortaliças para o restaurante, também exerce a função de distribuidor para os produtos que não consegue produzir (por questão de espaço físico, clima ou custo de produção). A estratégia do produtor rural em vender o que produz e oferecer outros produtos diretamente do CEAGESP acaba sendo interessante para o restaurante, na medida em que necessita negociar com um número menor de vendedores. Além disso, cria-se uma relação de maior proximidade entre os dois agentes, de forma que o produtor é capaz de oferecer novos produtos para o estabelecimento comercial.

## **Relacionamento com fornecedores**

Um relacionamento comercial tradicional é caracterizado por situações onde não existe garantia de continuidade, uma vez que os agentes são possíveis de substituição, se relacionam de forma completamente independente e impessoal, negociam cada transação como se fosse a única e começam e terminam suas transações com base somente no conjunto de ofertas disponíveis no mercado.

Dessa forma, o gerenciamento de fornecedores é uma questão relevante na cadeia de suprimentos, porque o desembolso com a aquisição de matérias-primas está entre os principais custos de um produto. Contudo, em se tratando de pequenos estabelecimentos de serviços, nota-se que a análise do comportamento dos fornecedores é relegada a segundo plano, devido ao baixo conhecimento dos comerciantes em relação à escolha dos fornecedores. No caso do relacionamento comercial dos restaurantes entrevistados, percebe-se claramente o distanciamento entre o estabelecimento comercial e seus fornecedores.

Todos os restaurantes entrevistados informaram que o seu relacionamento com os fornecedores é bastante amistoso (44%), ou que alguns fornecedores são mais parceiros (56%). Entretanto, quando solicitado que informassem as maiores limitações que enfrentariam para manter um relacionamento mais colaborativo com um fornecedor, os preços praticados pelo fornecedor foi o item mais importante, enquanto que o compartilhamento de informações foi o item menos importante, segundo a escala de a 1 (mais importante) a (10 menos importante) apresentada anteriormente. Enquanto os entrevistados não percebem a importância de compartilhar informações com seus fornecedores (que poderia levar ao estabelecimento de estratégias de longo

---

<sup>11</sup> Os agricultores que fornecem hortaliças para estes estabelecimentos não possuem estruturas de estufas, por exemplo, que garantiriam a frequência de fornecimento.

prazo vantajosas), a frequente busca por preços mais baixos ainda é um dos objetivos principais destes estabelecimentos, corroborando o exposto na Tabela 2.

A importância do custo para esses estabelecimentos – que trabalham normalmente com margens de lucro baixas –, fica clara nas vantagens que eles gostariam de obter com um relacionamento colaborativo (Tabela 3).

**Tabela 3** - Vantagens que a empresa espera obter caso resolva desenvolver um relacionamento mais colaborativo com seus fornecedores<sup>12</sup>

| Critérios   | Grau de Importância |              |             |            |                          |                             |                           |
|---|---------------------|--------------|-------------|------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------------|
|   | Adamantina          | Oswaldo Cruz | Tupã        | Amostra    | Variável mais importante | 2º Variável mais importante | Variável menos importante |
| Redução dos custos operacionais                         | 2,5                 | 3,50         | 2,25        | 2,6        | 55,5%                    | -                           | -                         |
| <b>Melhoria dos serviços ao cliente</b>                 | <b>4,0</b>          | <b>2,00</b>  | <b>4,25</b> | <b>3,6</b> | <b>11,1%</b>             | <b>33,3%</b>                | -                         |
| Melhorar a qualidade dos produtos                       | 3,0                 | 5,50         | 3,25        | 3,8        | 11,1%                    | 22,2%                       | -                         |
| <b>Redução do tempo de espera</b>                       | <b>3,5</b>          | <b>5,00</b>  | <b>5,75</b> | <b>5,0</b> | -                        | -                           | <b>11,1%</b>              |
| Melhorar o retorno do capital e da lucratividade        | 4,0                 | 6,50         | 5,50        | 5,4        | -                        | 11,1%                       | 11,1%                     |
| <b>Aumento da produtividade</b>                         | <b>7,0</b>          | <b>2,00</b>  | <b>6,75</b> | <b>5,6</b> | -                        | <b>22,2%</b>                | <b>22,2%</b>              |
| Oferecer mais variedade de pratos                       | 8,0                 | 6,50         | 5,00        | 6,1        | 11,1%                    | -                           | 22,2%                     |
| <b>Simplificar as operações internas do restaurante</b> | <b>5,0</b>          | <b>8,50</b>  | <b>6,00</b> | <b>6,4</b> | <b>11,1%</b>             | <b>11,1%</b>                | <b>22,2%</b>              |
| Conquistar e manter novos clientes                      | 8,0                 | 5,50         | 6,25        | 6,5        | -                        | -                           | 11,1%                     |

**Fonte:** O próprio autor a partir dos resultados da pesquisa

Apesar da melhoria dos serviços ao cliente e da qualidade dos produtos estarem entre os itens mais citados, metade dos entrevistados apontou a redução dos custos operacionais como a variável mais importante em um relacionamento colaborativo. Esse resultado contraria a informação apontada pelos entrevistados na Tabela 2, que apontava os critérios utilizados na escolha do fornecedor.

Mesmo com a importância dada pela qualidade - e do fato de alguns entrevistados adquirirem os produtos diretamente dos produtores rurais, mesmo pagando-se mais caro por isso -, a dificuldade para manter a estabilidade de preços foi a principal limitação apontada pelos entrevistados para manter um relacionamento mais colaborativo com esses produtores. Para os entrevistados, a qualidade do produto possui maior importância que o preço para a definição do local de compra, porém, a dificuldade que o produtor rural teria em manter os preços, é o maior problema visto por eles para manter um relacionamento colaborativo de longo prazo com os agricultores.

Isso mostra uma falha de compreensão sobre o conceito de relacionamento colaborativo. O objetivo de um relacionamento mais próximo com um fornecedor não necessita ser caracterizado pela manutenção de preços estáveis (esses, em um setor concorrencial como o agrícola é definido pelas leis de oferta e demanda, e possui forte

<sup>12</sup> Foi solicitado que os entrevistados hierarquizassem em ordem de importância (sendo 1 para o item mais importante) as vantagens que eles gostariam de obter com um relacionamento colaborativo.

correlação com o clima), mas sim, pela possibilidade de manter volumes de entrega constantes, desenvolver culturas conjuntamente, propiciar ao restaurante oferecer produtos diferenciados (em termos de qualidade, por exemplo).

Ações de parceria, que trazem resultados de mais longo prazo, como conquistar e manter novos clientes, simplificar as operações internas do restaurante e aumento da produtividade, apresentam uma frequência maior de citações entre as variáveis menos importantes em um relacionamento mais colaborativo, na amostra de estabelecimentos analisados. É importante mencionar que os entrevistados possuem a percepção do que é relevante para manter um relacionamento comercial colaborativo (Tabela 4).

**Tabela 4** - Variáveis mais importantes para estabelecer um relacionamento colaborativo<sup>13</sup>

| Variável                        | Grau de Importância |              |      |         |
|---------------------------------|---------------------|--------------|------|---------|
|                                 | Adamantina          | Oswaldo Cruz | Tupã | Amostra |
| Confiança                       | 3,0                 | 1,5          | 2,8  | 2,5     |
| Compartilhamento de Informações | 5,0                 | 2,5          | 3,6  | 3,5     |
| Comprometimento/Compromisso     | 1,0                 | 4,0          | 4,6  | 4,0     |
| Satisfação                      | 4,0                 | 4,0          | 4,0  | 4,0     |
| Cooperação                      | 2,0                 | 5,0          | 6,0  | 5,3     |
| Adaptação                       | 9,0                 | 6,0          | 5,8  | 6,3     |
| Dependência                     | 8,0                 | 6,0          | 6,2  | 6,4     |
| Cultura Organizacional          | 11,0                | 8,0          | 7,8  | 8,3     |
| Investimento Específico         | 6,0                 | 8,0          | 9,0  | 8,4     |
| Poder                           | 7,0                 | 10,5         | 8,4  | 8,8     |
| Conflito                        | 10,0                | 10,5         | 9,8  | 10,0    |

**Fonte:** O próprio autor a partir dos resultados da pesquisa

A confiança, a troca de informações e o comprometimento de ambos os agentes foram as variáveis mais citadas, pelos entrevistados, como necessárias para a manutenção de um relacionamento colaborativo com o parceiro, no caso o produtor rural. Essas variáveis foram observadas em algumas entrevistas, mesmo que pontuais e apenas por alguns proprietários:

- 1- Comprometimento de que o produtor irá entregar o produto para o restaurante, mesmo em situações onde o mercado oferecer um preço mais vantajoso;
- 2- Confiança na entrega do produto no volume acordado e no dia estabelecido, mesmo sem um contrato que estabeleça essa obrigatoriedade;
- 3- A satisfação com a qualidade dos produtos recebidos do agricultor, muitas vezes superior à qualidade dos produtos entregues ao supermercado, ou vendidos nas feiras livres da cidade;
- 4- A cooperação entre o produtor e o restaurante, como a aquisição de sementes por parte do estabelecimento comercial.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

<sup>13</sup> As variáveis foram selecionadas a partir de Pigatto e Alcantara (2007) e, hierarquizadas em ordem de importância (sendo 1 para o item mais importante).

O serviço de alimentação fora do lar ganhou representatividade na economia dos países, paralelamente ao seu processo de urbanização. A opção por fazer as refeições fora de casa, com uma frequência maior do que apenas no final de semana, serviu de estímulo para o surgimento de diversos empreendedores em cidades de todos os portes.

Apesar de o estudo ter se concentrado na análise de apenas 09 casos localizados no interior do Estado de São Paulo, algumas observações feitas para estes estabelecimentos podem encontrar similaridades em outros estabelecimentos comerciais semelhantes, como a abertura, muitas vezes de forma empírica e familiar, como consequência da necessidade de geração de renda para a sustentação da família e a partir da habilidade na cozinha de um dos proprietários. Da mesma forma, o público atendido pelos restaurantes analisados, viajantes comerciais, funcionários de empresas localizadas na região, estudantes, profissionais liberais e, um número cada vez maior de pessoas que optam por não almoçar em casa, também pode ser encontrado em outras localidades.

A relação entre qualidade do “produto/serviço” e “preços” muitas vezes ocorre na forma de um trade-off no setor de alimentação. O fato dos empreendimentos trabalharem com alimentos, faz da variável qualidade do produto um item importante para a continuidade dos negócios, e essa qualidade precisa ser refletida na aquisição dos insumos que serão utilizados para o preparo das refeições. O gerenciamento de fornecedores é uma questão relevante na cadeia de suprimentos, porque o desembolso com a aquisição de matérias-primas está entre os principais custos de um produto, nesse caso, uma refeição.

Como todo empreendimento comercial, esses estabelecimentos estão inseridos em uma cadeia de suprimentos, sendo, neste caso, o elo entre os consumidores finais e os fornecedores de insumos para a confecção do produto final, a refeição. Entre os principais agentes ligados à montante dos restaurantes estão os fornecedores de hortaliças. A importância dos fornecedores de hortaliça deve-se mais às características dos produtos comercializados - perecibilidade, frequência e quantidade adquirida que atenda a demanda imediata do estabelecimento, importância dada a saúde por parte dos consumidores finais -, do que a participação nos custos que este possui.

Diante dessa perspectiva, este artigo procurou analisar a cadeia de suprimentos dos estabelecimentos comerciais que fornecem o serviço de alimentação em municípios da região oeste do Estado de São Paulo, especificamente como esses estabelecimentos selecionam e se relacionam com seus fornecedores de hortaliças.

Apesar de estabelecimentos de pequeno porte, a maioria dos estabelecimentos tem preocupação com a qualidade das hortaliças servidas e procuram adquirir, quando possível, estes produtos diretamente de produtores rurais da região. A importância da qualidade do produto e as condições de proximidade entre o restaurante e o produtor rural levam ao estabelecimento de parcerias comerciais (mesmo que não reconhecidas ou percebidas como tal). A estratégia mais comum utilizada pelos restaurantes é possuir um único fornecedor para o conjunto de hortaliças adquiridas diretamente do produtor rural. Apesar da qualidade do produto possui uma maior importância em relação ao preço para a definição do local de compra, a dificuldade que o produtor rural possui em manter preços competitivos, é o maior problema visto por entrevistados em manter um relacionamento colaborativo de

longo prazo com os agricultores, mostrando uma falha de compreensão sobre o conceito de relacionamento colaborativo.

Apesar da proximidade, a relação comercial entre os dois elos da cadeia possui características que se posicionam mais próximas do mercado concorrencial - pagamento a vista, inexistência de planejamento de demanda (quantidade e frequência), falta de capacidade para produção de produtos diferenciados, situação que possivelmente seja similar a outros estabelecimentos comerciais em outras regiões.

O surgimento de novos fornecedores (mesmo que esporádicos), e promoções feitas por distribuidores - supermercadistas ou atacadistas -, surgem como frequente ameaça ao relacionamento comercial entre os dois agentes. Da mesma forma, a queda na produção de determinada hortaliça - levando ao aumento do seu preço no mercado - pode deslocar parte da produção que deveria ser entregue ao parceiro (restaurante) para outros estabelecimentos (supermercados) que ofereçam um preço maior.

Alguns entraves, observados não apenas entre os agentes analisados, mas possivelmente também verificados em outras relações comerciais, podem ser apontados como barreiras à construção de um relacionamento mais colaborativo entre os dois agentes. O porte do produtor rural, que não tem condições de produzir uma diversidade de produtos para atender toda a demanda do restaurante; a sazonalidade que leva o produtor a não conseguir atender a demanda do restaurante na frequência necessária; o custo das hortaliças no custo total dos restaurantes, que possuem uma preocupação maior com produtos como carnes; a preocupação dos restaurantes em não ficar preso a um mesmo fornecedor e, com isso ser obrigados a adquirir produtos com preços mais altos; a dificuldade em perceber ganhos em termos de qualidade e diferenciação que um relacionamento mais colaborativo pode trazer para o restaurante.

Apesar de alguns estabelecimentos analisados apresentarem faturamento superior a R\$ 60 mil/mês, não é possível afirmar que o tamanho do restaurante possa influenciar na cadeia de suprimentos de hortaliças. O custo das hortaliças não representa participação significativa no custo total com insumos para produção das refeições, com exceção dos restaurantes com culinária típica (oriental, por exemplo) que possuem gastos maiores com legumes. Mesmo nesses casos, a diversidade de legumes demandados pelos restaurantes impossibilita que apenas 1 único fornecedor (produtor rural) se qualifique. Seria necessário que o restaurante tivesse um arranjo de produtores dispostos a atender a sua demanda, e precisaria ser uma demanda (em volume) significativa para atrair esses produtores para uma parceria exclusiva.

Muitos desses entraves podem ser minimizados ou até mesmo eliminados caso ocorra uma mudança de postura por parte dos estabelecimentos comerciais e os produtores rurais. A percepção dos ganhos futuros, em substituição aos custos da proximidade é a principal mudança. A partir do momento em que os agentes perceberem que podem obter outros benefícios, que simplesmente receber o produto na quantidade certa e no dia certo, é possível criar uma relação mais próxima entre o produtor rural e o restaurante.

## REFERÊNCIAS

AHUMADA; O. VILLALOBOS, J.R. Application of planning models in the agri-food supply chain: a review. **European Journal of Operational Research**, v. 195, p.1-20, 2009. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221708001987>. Acesso em: março 2012.

BAI, C.; SARKIS, J. Integrating sustainability into supplier selection with grey system and rough set methodologies. **International Journal Production Economics**, v. 124, p. 252–264, 2010. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527309004265>. Acesso em: março 2012.

BAILY, P.; FARMER, D.; SESSOP, D.; JONES, D. **Compras: princípios e administração**. Atlas, São Paulo, SP, 2000.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CASTRO, M.R.; BRONZO, M.; RESENDE, P.T.V.; OLIVEIRA, M.P.V.. Relacionamentos colaborativos e desempenho competitivo de empresas brasileiras. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 3, p. 314-328, 2015. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/49253>. Acesso: setembro 2016.

CHANG, B; CHANG, C; WU, C. Fuzzy DEMATEL method for developing supplier selection criteria. **Expert Systems with Applications**, v. 38, p. 1850–1858, 2011. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417410007426>. Acesso: março 2012.

CHARLEBOIS, Sylvain. Supply-Based Food Waste in the Food Service Industry: The case of Delish Restaurants. **World Journal of Agricultural Sciences**, 2014. <https://www.ifama.org/resources/files/2014-Conference/959.pdf>. Acesso maio 2015.

CHEN, I.J.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, v.22, n.2, p.119-150, abr. 2004. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696304000063>. Acesso: setembro 2004.

CHRISTOPHER, L.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. Saraiva, São Paulo, SP, 2006.

COSTA, A. I. de A., SCHOOLMEESTER, D., DEKKER, M., JONGEN, W. M. . To cook or not to cook: a means-end study of motives for choice of meal solutions. **Food Quality and Preference**, n.18, p.77-88, 2007. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950329305001321>. Acesso em: junho 2008.

COX, A. The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chains. **Supply Chain Management: an international journal**, Bingley, v. 9, n. 5, p. 346-356, 2004. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/13598540410560739>. Acesso em maio 2017.



CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. **Designing and Conducting Mixed Methods Research**. Thousand Oaks, CA., 2006.

DE HAAN, J. AC; SACRISTÁN-DÍAZ, M..Measuring performance at the supply chain level: the role of the chain director. **Working Papers on Operations Management**, v. 7, n. 1, p. 1, 2016. Disponível em:

<https://polipapers.upv.es/index.php/WPOM/article/view/5380>. Acesso em: maio 2017

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação**. Bookman, Porto Alegre 2011.

GADDE, L.; HAKANSSON, H. **Supply network strategies**. West Sussex: John Willey & Sons Ltd; 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Atlas, São Paulo, SP. 2007

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>. Acesso em: junho 2004.

GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais**. Elsevier, Rio de Janeiro, 2007.

GRACA, S.S.; BARRY, J.M.; DONEY, P.M. Performance outcomes of behavioral attributes in buyer-supplier relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 30, n. 7, p. 805-816, 2015. Disponível em

<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JBIM-04-2014-0072>. Acesso em: maio 2017.

GRÖNROOS, C. **Marketing gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Campus, Rio de Janeiro, 1993.

HELMS, M. M; ETTKIN, L. P.; CHAPMAN, S.. Supply chain forecasting: collaborative forecasting supports supply chain management. **Business Process Management Journal**, v.6, n.5, p.392-407, 2000. Disponível em:

<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14637150010352408>. Acesso em: abril 2005.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). (2004) Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003: primeiros resultados: Brasil e Grandes Regiões. Rio de Janeiro. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2002/pof2002.pdf>. Acesso em: março de 2012.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Pesquisa Anual de Serviços - 2014. Rio de Janeiro, v. 16, 82 p. 2015. Disponível em:

[http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas\\_2014\\_v16.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas_2014_v16.pdf) . Acesso em: fevereiro de 2016.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). (2010) **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009: despesas, rendimentos e condições de vida**. Rio de Janeiro. Disponível em:

[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2008\\_2009/POFpublicacao.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2008_2009/POFpublicacao.pdf). Acesso em: março de 2012.

- KON, A. **Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil**. Elsevier, RJ, 2004
- LLACH, J., PERRAMON, J., ALONSO-ALMEIDA, M., e BAGUR-FEMENÍAS, L. Joint impact of quality and environmental practices on firm performance in small service businesses: An empirical study of restaurants. **Journal of Cleaner Production**, n. 44, p. 96-104, 2013. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652612005781>. Acesso em: agosto 2014.
- MAHR, D.; KALOGERAS, N.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G. A service science approach for improving healthy food experiences. **Journal of Service Management**, v.24, n.4, p.435-471.2013. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JOSM-04-2013-0089>. Acesso em: abril 2015.
- MARUCHECK, A., GREIS, N., MENA, C., CAI, L. Product safety and security in the global supply chain: Issues, challenges and research opportunities. **Journal of Operations Management**, v. 29, p.707–720, 2011. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696311000945>. Acesso agosto 2012.
- MEIRELLES, D. S. Características das firmas e dos setores de serviço, segundo o processo de trabalho. In: NEGRI, J. A. de; KUBOTA, L. C. (Org.) (2006). **Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil**. Cap. 10. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2006.
- MENTZER, J. T., DEWITT, W., KEEBLER, J. S., MIN, S., NIX, N. W., SMITH, C. D., ZACHARIA, Z. G. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v.22, n. 2, p. 1-25, 2001. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x/full>. Acesso: março 2006.
- OLIVA, E. de C.; SANTOLIA, F. Valorização das competências dos gestores de negócios em serviços de alimentação. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, ano 4, n. 2, p.11-34, 2007. Disponível em: <https://revhosp.org/hospitalidade/article/view/230>. Acesso em: abril 2014.
- PIGATTO, G; ALCANTARA, R.L.C. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. **Gestão & Produção**, v.14, p.155-167, 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2007000100013&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2007000100013&script=sci_arttext). Acesso em: março 2008.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**. Atlas, São Paulo, 2011.
- RODRIGUES, A., PROENÇA, R. Relação entre tamanho da porção de comida e ingestão alimentar: uma revisão. **CERES**, v.6, n.1, p.23-33, 2011. Disponível em: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/ceres/article/view/1968>. Acesso em março 2014.
- RYU, K; HAN, H. Influence of the quality of food, service, and physical environment on customer satisfaction and behavioral intention in quick-casual restaurants: moderating role of perceived price. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 34, n. 3, p. 310-329, 2010. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1096348009350624>. Acesso em: fevereiro 2015.

SARKIS, J.; TALLURI, S.A model for strategic supplier selection. **Journal of Supply Chain Management**, v. 38, n. 1, p. 18- 23, 2002. Disponível em:

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-493X.2002.tb00117.x/full>. Acesso em: maio 2015.

SILVA FILHO, A.R.A. **Manual básico para planejamento e projeto de restaurantes e cozinhas industriais**. Ed. Varela, São Paulo, 1996.

SILVENNOINEN, K, HEIKKLA, L., KATAJAJUURI, J.M., REINIKAINEN, A.. Food waste volume and origin: case studies in the Finnish food service sector. **Waste Management**, v. 46, p. 140-145, 2015. Disponível em:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956053X15301197>. Acesso em: maio 2017.

SPORLEDER, Thomas; BOLAND, Michael. Exclusivity of Agrifood Supply Chains: Seven Fundamental Economic Characteristics. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 14, n. 5, 2011. Disponível em:

<http://www.ifama.org/resources/Documents/v14i5/v14i5.pdf#page=33>. Acesso em: abril 2014.

VIANA, J.C.; ALENCAR, L.H. Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura. **Prod. [online]**.vol.22, n.4, p. 625-636, 2012. Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/prod/2012nahead/aop\\_0001\\_0294.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/2012nahead/aop_0001_0294.pdf). Acesso: setembro 2013.

WU, L; CHUANG, C-H; HSU, C-H. Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 148, p. 122-132, 2014. Disponível em:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527313004210>. Acesso em: outubro 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YU, Z.; YAN, H.; CHENG, T.C. E. Benefits of information sharing with supply chain partnerships. **Industrial Management & Data Systems**, v.101, n.3, p.114-119, 2001. Disponível em:

<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02635570110386625>.

Acesso em: março 2016.