



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

Relacionamentos entre Restaurantes e seus Fornecedores de Produtos Orgânicos

ISADORA DO CARMO STANGHERLIN

isadoradocarmostagherlin@gmail.com

LUCIANA MARQUES VIEIRA

UNISINOS

lmvieira@unisinis.br

Relacionamentos entre Restaurantes e seus Fornecedores de Produtos Orgânicos

Resumo: Restaurantes que servem alimentos orgânicos podem representar uma resposta frente às mudanças dos padrões alimentares da população. Ao tentar unir uma alimentação fora de casa com uma alimentação mais saudável, restaurantes de alimentos orgânicos, por exemplo, podem ser uma opção. Sabe-se, também, que a cadeia de suprimentos de alimentos orgânicos recebe atenção na literatura devido, principalmente, à complexidade de gerenciamento dos seus produtos, apresentando práticas de manejo específicas. Os relacionamentos dentro desta cadeia são fundamentais para o bom funcionamento do negócio e para a continuidade do mesmo. Entender como os relacionamentos entre comprador e seus fornecedores de produtos orgânicos pode contribuir com a sua solidificação e representar, portanto, vantagens competitivas ao negócio. Assim sendo, o objetivo central deste trabalho é analisar como ocorrem os relacionamentos entre comprador e seus fornecedores dentro da cadeia de suprimentos de alimentos orgânicos, especificamente em restaurantes que servem este tipo de alimentação. Por meio de um estudo de caso, pode-se analisar como é dado o relacionamento entre três restaurantes da cidade de Porto Alegre que servem alimentos orgânicos e os seus fornecedores. São observadas algumas diferenças entre a teoria utilizada para embasar o estudo e os resultados encontrados sobre os relacionamentos nesta cadeia.

Palavras-chave: relações comprador-fornecedor, relações entre comprador-vendedor; cadeia de suprimentos agroalimentares, alimentos orgânicos, restaurantes.

Relationships Between Restaurants and its Organic Product Suppliers

Abstract: Restaurants that serve organic food may represent a response to changes in dietary patterns of population. When trying to put together eating out with a healthier diet, organic food restaurants, for example, may be an option. It is also known that the organic food supply chain gets attention in the literature mainly due to the management complexity of its products, which contains specific management practices. Relationships within this chain are essential for the proper functioning of the business. To understand the relationship between buyer and suppliers of organic food may contribute to its solidification and represent, therefore, competitive advantages to the business. In this way, the main goal of this paper is to analyze how relationships between buyer and suppliers occur in organic food chain, specifically in restaurants that serve this kind of food. With a case study, it is possible to analyze the relationship between three restaurants in the city of Porto Alegre that serve organic food and its suppliers. Some differences between the theory used to support the study and the results of the relationships in this chain are observed.

Keywords: buyer-supplier relationships, buyer-seller relationships; agri-food supply chain, organic food, restaurants.

1 Introdução

O mercado de alimentos orgânicos tem crescido rapidamente nos últimos anos, estimulado por preocupações com a saúde dentro da cadeia como pelo bem estar animal, integridade ambiental e produtos éticos (MORGAN; MURDOCH, 2000). Informações sobre o aspecto nutricional e questões relacionadas à saúde estão sendo consideradas por grande parte da população, bem como preocupações sobre a produção e sustentabilidade (HOPPE, 2010). Para Barrat e Brown (1993), o comércio oriundo dos produtos orgânicos representa uma alternativa para o sistema de comercialização existente. As alternativas de comercialização desses produtos no Brasil podem ser dadas através da venda direta ao consumidor final, para agentes intermediários varejistas, para empresas de *food service* em geral e venda aos mercados institucionais (BITENCOURT, 2010). O envolvimento de forma coordenada dos produtores, dos donos de restaurantes, dos educadores alimentares e das certificadoras de alimentos é necessário para atingir o crescimento que é necessário para esse nicho de mercado (POULSTON; YIU, 2010).

Sabe-se, também, que os consumidores estão optando pela alimentação realizada fora de casa, diante da falta de tempo para realizar sua refeição (GARCIA, 2003). Restaurantes que servem alimentos orgânicos podem representar uma oportunidade para o atual tipo de consumo. Entretanto, a eficiência do gerenciamento da cadeia de suprimentos tem se tornado um fator importante na competitividade das empresas (PARK *et al.* 2010). Juntamente a isso, o gerenciamento dos relacionamentos dentro da cadeia aparece como fator crítico para criação de vantagens ao longo da cadeia.

As cadeias de suprimentos agroalimentares são consideradas mais complexas de gerenciar devido, principalmente, ao tempo curto de estoque dos produtos, preocupações com a qualidade e influências climáticas (AHUMADA; VILLALOBOS, 2008). As cadeias de produtos orgânicos apresentam ainda questões particulares deste tipo de produção, como quantidade reduzida de fornecedores, sazonalidade da produção e preço acima dos produtos convencionais, fatores estes que a tornam o gerenciamento da cadeia ainda mais complexo. Os relacionamentos entre comprador e seus fornecedores de produtos orgânicos, portanto, devem ser tratados com especial cuidado para que o fornecimento seja eficaz. Uma vez que podem representar vantagens competitivas ao negócio, compreender o relacionamento entre compradores e fornecedores pode contribuir com a sua solidificação.

Sendo assim, este estudo se propõe a avaliar os relacionamentos entre comprador e fornecedores dentro cadeia de suprimentos de alimentos orgânicos, com foco em restaurantes que servem este tipo de alimentação. Objetiva-se analisar como se caracterizam os relacionamentos entre comprador e seus fornecedores dentro da cadeia de suprimentos de alimentos orgânicos em restaurantes que servem este tipo de alimentação. Propõe-se analisar os relacionamentos a partir de categorias de análise baseadas nos estudos de Chen e Paulraj (2004) e Wilson e Vlosky (1997).

2 Cadeia de Suprimentos Agroalimentares

O termo cadeia de suprimentos agroalimentares é usado para descrever as atividades que vão desde a produção até distribuição de produtos provenientes da agricultura (ARAMYAN *et al.*, 2006), produtos que saem da fazenda e terminam na mesa do consumidor (AHUMADA; VILLALOBOS, 2008). A cadeia de suprimentos agroalimentar é composta por organizações responsáveis pela produção, distribuição, processamento e venda dos produtos ao consumidor final (AHUMADA; VILLALOBOS, 2008). O que diferencia essas cadeias de outras é a atenção

demandada com qualidade e segurança dos alimentos, bem como variações climáticas (SALIN, 1998). Ahumada e Villalobos (2008) complementam as diferenças salientando a limitação de tempo no armazenamento dos produtos, as demandas e variações no preço, fatores que, segundo os autores, tornam a cadeia mais complexa e de difícil gerenciamento se comparada a outras cadeias de suprimentos. Os produtos dentro desta cadeia são geralmente perecíveis e, portanto, requerem manejo e armazenamento específicos (LOWE; PRECKEL, 2004).

Ademais, determinadas práticas adotadas em cadeias de suprimentos de produtos convencionais não podem ser aplicadas dentro da cultura agroalimentar, caso contrário, a qualidade do produto pode ser prejudicada. Segurança e qualidade dos alimentos não são de responsabilidade de uma única organização, mas sim de toda cadeia de suprimentos (TRIENEKENS *et al.*, 2012). Concomitantemente, produtos agroalimentares são cada vez mais vistos como uma complexa junção de atributos de qualidade, muitos dos quais não podem ser observados nem na hora da compra nem na hora do consumo (HENSON; REARDON, 2005). Muitos consumidores estão se atentando a atributos específicos dos alimentos, abrangendo a maneira como são produzidos, se são provenientes de agricultura orgânica, se apresentam preocupações ao bem estar animal, se possuem resíduos de pesticidas, por exemplo, bem como os consumidores estão cuidando aspectos mais amplos dentro das cadeias de suprimentos agroalimentares, como preocupações ambientais e globais (HENSON; REARDON, 2005).

Fulponi (2006) afirma que diante da demanda pela segurança e qualidade dos alimentos dentro desta cadeia de suprimentos, a resposta dos fornecedores tem sido a aplicação de práticas específicas dentro dos processos produtivos e de distribuição. Entretanto, a autora ressalta que essas práticas estão indo muito além de aspectos técnicos, alcançando áreas relacionadas ao meio ambiente, ética e manejo de produção.

A complexidade das cadeias agroalimentares também se deve a outros fatores. O primeiro deles está relacionado ao mercado cada vez mais globalizado, resultando em fluxos globais de matérias-primas, ingredientes e produtos. O segundo fator está relacionado à necessidade de satisfazer às mudanças nas demandas tanto dos consumidores quanto governamentais no que diz respeito à segurança dos alimentos, bem estar animal e impacto ambiental (TRIENEKENS *et al.*, 2012). Os autores ainda ressaltam que para atender a essas demandas, a troca de informações sobre produtos e processos entre os participantes da cadeia de suprimentos de alimentos é de fundamental importância. Entender como os relacionamentos ocorrem dentro da cadeia podem auxiliar no seu desenvolvimento, estruturação a longo prazo e minimização dos riscos e incertezas.

3 Relações Comprador-Fornecedor

A gestão da empresa no que tange ao relacionamento entre comprador e seus fornecedores evoluiu da função tática da empresa, com pouco impacto na performance geral da organização, para uma função competitiva, com substancial impacto para as organizações (CARTER; NARASIMHAN, 1996). Para Chen *et al.* (2004), o relacionamento entre comprador e fornecedores quando estabelecido de forma estratégica pode desenvolver recursos garantidos para o gerenciamento da cadeia de suprimentos. Esses recursos podem incluir a habilidade da empresa de manter uma relação próxima com um pequeno número de fornecedores, promover uma comunicação aberta entre os membros da cadeia de suprimentos e desenvolver

uma orientação estratégica de longo prazo para alcançar ganhos mútuos entre comprador e fornecedores. Ademais, ainda segundo os autores, esses recursos podem gerar uma vantagem competitiva sustentável permitindo a construção de benéficos relacionamentos interorganizacionais.

Devido a mudanças ocorridas nas demandas do mercado, na competitividade e no ambiente interno e externo da organização, as práticas de relacionamento entre o comprador e seus fornecedores estão em constante desenvolvimento (PERONA; SACANNI, 2002). As pesquisas de Chen e Paulraj (2004) apontam diversos fatores determinados como fundamentais para o desenvolvimento da cadeia de suprimentos. Com um modelo teórico, os autores realizaram a compilação de diversos estudos sobre gerenciamento e os relacionamentos ao longo da cadeia. Nesse modelo, são apontados alguns elementos-chave dentro do relacionamento entre comprador e fornecedores, definindo o ambiente operacional em que ocorre esse relacionamento, juntamente com as dimensões dos relacionamentos criados nesse contexto (BITENCOURT, 2010), sendo eles: comunicação, redução da base de fornecedores, relacionamento de longo prazo, seleção dos fornecedores, certificação dos fornecedores, envolvimento do fornecedor, equipes multifuncionais e confiança e comprometimento.

Primeiramente, tem-se a *comunicação* como sendo o compartilhamento de informações, onde sua efetividade é essencial para o sucesso no relacionamento entre comprador e seus fornecedores (LASCELLES; DALE, 1989; HAHN; WATTS; KIM, 1990; NEWMAN; RHEE, 1990; KRAUSE, 1999), devendo ser regular e capaz de disponibilizar as informações necessárias (KRAUSE; ELLRAM, 1997). Faz-se necessário, também, avaliar a *redução da base de fornecedores*, a fim de resultar em melhor qualidade e diminuição do preço dos produtos (Kekre *et al.*, 1995). O *relacionamento de longo prazo* caracteriza-se pela intenção das partes de permanecerem no elo (CARR; PEARSON, 1999), aumentando a coordenação (DE TONI; NASSIMBENI, 1999), a transferência de conhecimentos complexos (KOTABE; MARTIN; DOMOTO, 2003) e reduzindo o risco (CANNON *et al.*, 2010). Deve-se realizar uma boa *seleção dos fornecedores*, analisando critérios de qualidade, entrega rápida e fornecimento ininterrupto (ELLRAM, 1990). A busca pela *certificação dos fornecedores* traz benefícios ao produto, uma vez que deve passar por padrões de qualidade (DARNALL, 2006). Em um relacionamento deve-se buscar o *envolvimento do fornecedor*, com um melhor aproveitamento de suas capacidades (WYNSTRA; WEELE; WEGGEMANN, 2001). As *equipes multifuncionais* representam um grupo de pessoas com habilidades complementares, sendo escolhidos para um objetivo comum, com responsabilidades mútuas com o sucesso da equipe (KATZENBACK; SMITH, 1993). Por fim, confiança e comprometimento é a crença na forma de agir do outro elo (CHEN; PAULRAJ, 2004) e a importância atribuída ao relacionamento com os parceiros, bem como ao desejo de trabalhar de forma a garantir sua continuidade (PRAHINSKI; BENTON, 2004), sendo um ponto central dentro das relações (KWON; SUH, 2004).

Complementarmente, Wilson e Vlosky (1997) propõem um modelo teórico para analisar as dimensões presentes nos relacionamentos. Para os autores, a fundamentação dos relacionamentos pode ser baseada no nível de investimento, no nível de comparação de alternativas, na dependência, na confiança e no comprometimento com o relacionamento.

A dimensão de *investimento no relacionamento* pode representar treinamento de pessoal, desenvolvimento de produtos, processos ou serviços, adaptações internas, compra de equipamentos, entre outros (PIGATTO, 2005). O *nível de comparação*

com fornecedores alternativos representa a qualidade do resultado obtido da melhor relação disponível no mercado (ANDERSON; NARUS, 1990). Quanto mais difícil for de substituir um relacionamento, maior será a dependência do mesmo (HEIDE; JOHN, 1988). Em relação à *dependência*, quanto maior for o seu grau, maior será a intenção de relacionamento (ANDERSON; NARUS, 1990). Uma empresa é considerada mais dependente quando a troca envolvida no relacionamento atua em grande proporção no seu negócio principal (BATT; PARINING, 2001). A definição de *confiança* baseia-se na crença de que as necessidades serão satisfeitas no longo prazo por ações empreendidas pela outra parte do relacionamento (ANDERSON; WEITZ, 1989). Visto que todas as relações apresentam algum grau de risco e incerteza, a confiança atua reduzindo a assimetria informacional e a ambiguidade (BATT, 2003). O *comprometimento* é a variável mais utilizada dentro dos constructos de relacionamentos entre comprador e vendedor, representando o desejo de continuar o relacionamento e trabalhar para a sua continuidade (WILSON, 1995), investindo recursos na parceria (PIGATTO, 2005) e aceitando sacrifícios temporários para a sua preservação (ANDERSON; WEITZ, 1989). Quanto mais comprometidos forem ambas as partes do relacionamento, maiores serão as chances de cada um alcançar seus objetivos tanto individuais quanto mútuos, minimizando riscos e comportamentos oportunistas (FONTENOT; WILSON, 1997). Comprometimento e confiança aparecem próximos nos elementos que afetam as relações comprador e vendedor (RIBEIRO; SILVA; PRADO, 2009), uma vez que ambos levam o relacionamento à cooperação e parceria, proporcionando eficiência e produtividade a ambas as partes (MORGAN; HUNT, 1994).

4 Procedimentos Metodológicos

Para o desenvolvimento deste trabalho, utiliza-se o método de estudo de caso. Para Yin (2001) a escolha deste método se encaixa a pesquisas que objetivam explicar, descrever, analisar fenômenos, com questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, onde o investigador possui pouco ou nenhum controle sobre o evento. Ademais, o método proporciona ao pesquisador a oportunidade de analisar fatores e relacionamentos complexos, com a utilização de poucos casos, desenvolvendo uma descrição holística do fenômeno pesquisado (EASTON, 2010), compreendendo o assunto como um todo (FACHIN, 2003).

Para o atingimento do objetivo do estudo, analisar como se caracterizam os relacionamentos entre comprador e seus fornecedores dentro da cadeia de suprimentos de alimentos orgânicos, com o foco em restaurantes que servem este tipo de alimentação, foram realizadas entrevistas com três restaurantes de alimentos orgânicos da cidade de Porto Alegre. Utilizou-se um roteiro semi-estruturado para nortear o andamento das entrevistas. O roteiro objetivava, principalmente, compreender como ocorrem as relações entre os restaurantes e seus fornecedores de produtos orgânicos. As questões foram elaboradas a partir da literatura sobre o assunto.

As entrevistas foram conduzidas em três restaurantes que utilizam, em sua maioria, alimentos orgânicos, localizados na cidade de Porto Alegre. As entrevistas foram conduzidas com os proprietários dos mesmos, devido à familiarização com o tema e com as compras realizadas pelo estabelecimento. Para o sigilo dos entrevistados, os restaurantes são caracterizados como Alfa, Beta e Gama na parte de análise dos resultados. Os fornecedores dos estabelecimentos são, em sua grande maioria, oriundos das feiras agroecológicas da cidade de Porto Alegre, que ocorrem toda semana em locais já estabelecidos, sendo pequenos produtores que realizam a

prática de cultivo de produtos orgânicos. As feiras agroecológicas da cidade são consideradas bem estabelecidas, ocorrendo há anos, onde se pode encontrar uma alta variedade tanto de produtos quanto de produtores de alimentos orgânicos, que devem seguir padrões de produção orgânica.

As formas de relacionamentos levantados nas entrevistas foram interpretadas qualitativamente através de uma análise de conteúdo, a qual, segundo Bardin (2011), é definida como um conjunto de técnicas sistemáticas e objetivas de análise das comunicações, com a intenção de inferir conhecimentos. As categorias de análise formam baseadas nas dimensões dos relacionamentos de Chen e Paulraj (2004) (comunicação, redução da base de fornecedores, relacionamento de longo prazo, seleção do fornecedor, certificação do fornecedor, envolvimento do fornecedor, equipes multifuncionais, confiança e comprometimento) e Wilson e Vlosky (1997) (investimento no relacionamento, nível de comparação com fornecedores alternativos, dependência, confiança, comprometimento).

A seguir serão apresentados os resultados do estudo, buscando compreender os relacionamentos com fornecedores dos estabelecimentos analisados.

5 Resultados

Visto que as interações das empresas ao longo do tempo criam relacionamentos entre as partes, o conteúdo das entrevistas foi analisado de forma a categorizar as informações para o entendimento dos relacionamentos a partir das definições das categorias mencionadas no referencial teórico. Busca-se compreender as relações entre comprador e fornecedor dentro da cadeia de suprimentos de restaurantes que servem alimentos orgânicos. Os restaurantes são renomeados como Alfa, Beta e Gama para sigilo das informações.

Primeiramente, a *comunicação* dentro dos relacionamentos de ambos estabelecimentos é caracterizada pela forte presença da informalidade. Os três estabelecimentos analisados apresentam comunicação informal com os seus fornecedores. O contato inicial é dado através das feiras agroecológicas da cidade, local em que semanalmente os produtores vendem os seus produtos orgânicos para os consumidores em geral. Os pedidos dos produtos são executados geralmente através do celular, com o uso de aplicativos de comunicação, por meio de e-mails e telefone, não havendo uma padronização na forma dos contatos. Somente um dos restaurantes não apresenta esse tipo de contato com os fornecedores e realiza as compras e pedidos diretamente nas feiras agroecológicas, levando os produtos para o restaurante ao término das compras.

A *redução da base de fornecedores* não é executada ao longo da cadeia e dos seus relacionamentos. Ao contrário do exposto na teoria, os restaurantes apontam como favorável o fato de possuírem um grande número de fornecedores, principalmente pelos produtos orgânicos apresentarem qualidade e disponibilidade variáveis dentro do mesmo fornecedor, questões estas relacionadas diretamente ao clima e à produção. Os riscos de falta de suprimento são maiores quando o número de fornecedores de determinado produto é limitado, o que não é apontado como favorável pelos restaurantes, pois há a dependência para a elaboração das refeições de seus cardápios. Os volumes de compra são baixos ao passo que o número de fornecedores é alto.

Para a *seleção dos fornecedores*, todos os estabelecimentos estudados realizam a triagem inicial dentro das feiras agroecológicas da cidade. O restaurante Alfa e o Beta, ao selecionar os seus fornecedores, exigem que eles possuam *certificação* de orgânicos. Ao passo que o restaurante Gama apenas seleciona os seus fornecedores pela disponibilidade deles nas feiras agroecológicas. O restaurante Alfa é mais

rigoroso quanto à certificação, exigindo que seus fornecedores apresentem o selo do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Já o restaurante Beta também exige que seus fornecedores apresentem certificação, entretanto, esta pode ser fornecida pelas cooperativas locais, sendo menos rigorosa que a fornecida pela MAPA. Ao passo que o restaurante Gama aceita o fato de os produtores participarem das feiras agroecológicas como garantia de seus produtos serem orgânicos, acreditando que os fornecedores são certificados pelas cooperativas, sem nenhum processo de análise e pré-seleção. Além do critério de certificação, os fornecedores são selecionados, também, pela qualidade dos produtos oferecidos.

Não foram identificadas ações específicas de *envolvimento dos fornecedores* nos processos de elaboração dos restaurantes. O restaurante Alfa descreve que já tentou promover ações conjuntas com os seus fornecedores. Entretanto, devido ao fato de o agricultor possuir rotinas específicas de trabalho, com horários diferenciados da rotina de quem vive na cidade, essas ações não chegaram a ocorrer. O restaurante Beta já convidou os seus fornecedores para exporem os seus produtos das feiras agroecológicas dentro do seu estabelecimento, mas essa ação não foi levada a diante.

Entretanto, o restaurante Alfa e Beta *investem no relacionamento* com os seus fornecedores através de visitas iniciais às propriedades dos agricultores. Ambos os estabelecimentos relatam visitas no início do relacionamento para conhecer melhor as práticas de produção, para desenvolver a confiança do produtor e para que o relacionamento fosse mais próximo. O restaurante Beta descreve que contou com o apoio de sua família, levando-os para passar o dia nas propriedades dos fornecedores. O restaurante Alfa descreve o relacionamento com os fornecedores como sendo uma relação de amizade. Diante da simplicidade dos produtores, o relacionamento deixa o caráter estritamente comercial para se tornar um relacionamento pessoal. Ademais, a prática de frequentar as feiras agroecológicas proporciona também uma forte aproximação com o fornecedor. O contato próximo e contínuo advindo das feiras faz com que as negociações também sejam beneficiadas.

A *comparação com fornecedores alternativos* é fortemente relacionada com a qualidade oferecida do produto no dia das feiras. Ambos os estabelecimentos possuem os seus fornecedores fixos, entretanto se a qualidade do produto na feira não está satisfatória eles compram o alimento de outro fornecedor. O restaurante Beta descreve que os produtos são comprados a partir das épocas da produção, havendo variabilidade na qualidade dos produtos de acordo com a época, podendo ocorrer alterações nos fornecedores escolhidos. O restaurante Alfa realiza a comparação de preços entre os fornecedores, realizando negociações com seu fornecedor fixo, quando este apresenta preços elevados.

Dentro dos relacionamentos analisados, o grau de *dependência* dos compradores em relação a seus fornecedores pode ser considerado alto. Os três restaurantes necessitam do produto fornecido para a elaboração dos pratos. Sem o fornecimento, o negócio principal é extremamente prejudicado. Não foram relatados casos de falta de fornecimento, entretanto reconhece-se a necessidade e importância dos fornecedores dentro desta cadeia. O restaurante Alfa destaca que o relacionamento é incerto, dependendo do investimento dos produtores para a obtenção do produto.

A *confiança e o comprometimento* são considerados fundamentais para o bom relacionamento entre os elos. Quanto aos restaurantes, a confiança está presente dentro da crença de que os produtores trabalham de acordo com os requisitos de produção orgânica. Mesmo com a certificação, a confiança deve existir uma vez que não há o controle frequente das práticas de produção. Ademais, como as

características principais dos alimentos orgânicos não podem ser visíveis na hora da entrega, deve-se acreditar no comprometimento do seu fornecedor.

Não foram identificadas práticas de *equipes multifuncionais* entre os estabelecimentos analisados. Pressupõe-se que por ser um relacionamento mais informal, não ocorre essa troca entre as partes.

A Tabela 1 apresenta de forma resumida os principais resultados encontrados, a partir de cada categoria de análise, dentre os estabelecimentos analisados.

Tabela 1 – Análise dos relacionamentos entre comprador e fornecedor na cadeia de suprimentos de produtos orgânicos em restaurantes

Variáveis do Relacionamento	Alfa	Beta	Gama
Comunicação	A comunicação é caracterizada pela forte presença da informalidade, com pedidos por meio de aplicativos do celular e e-mail. Contato semanal dentro das feiras da cidade.	A comunicação é caracterizada pela forte presença da informalidade, com pedidos através de aplicativos do celular e e-mail. Contato semanal dentro das feiras da cidade.	A comunicação ocorre semanalmente nas feiras da cidade.
Redução de Fornecedores	Ocorre a busca por um maior número de fornecedores, sendo que a redução dos mesmos não é vista como algo favorável para o estabelecimento, pois os riscos de falta de fornecimento são maiores.	Ocorre a busca por um maior número de fornecedores, sendo que a redução dos mesmos não é vista como algo favorável para o estabelecimento, pois os riscos de falta de fornecimento são maiores.	Ocorre a busca por um maior número de fornecedores, sendo que a redução dos mesmos não é vista como algo favorável para o estabelecimento, pois os riscos de falta de fornecimento são maiores.
Certificação do Fornecedor	A certificação exigida dos fornecedores é a do MAPA.	Exige certificação dos fornecedores, podendo ser a fornecida por certificadoras locais.	A participação dos fornecedores nas feiras agroecológicas da cidade é o suficiente quanto à certificação dos produtos orgânicos.
Seleção dos Fornecedores	A seleção inicial dos fornecedores é realizada a partir da certificação que possui. Depois ocorre a análise da qualidade do produto ao longo do relacionamento.	Seleção inicial dos fornecedores é a partir certificação. Depois ocorre a análise da qualidade do produto ao longo do relacionamento.	A seleção dos fornecedores ocorre dentro das feiras agroecológicas.
Envolvimento do Fornecedor	Não foram identificadas ações de envolvimento dos fornecedores.	Não foram identificadas ações de envolvimento dos fornecedores.	Não foram identificadas ações de envolvimento dos fornecedores.
Investimento no Relacionamento	O investimento no relacionamento ocorre a partir de visitas às propriedades, para uma maior aproximação com os fornecedores.	O investimento no relacionamento ocorre a partir de visitas às propriedades, para uma maior aproximação com os fornecedores.	Não foram identificadas ações de investimento no relacionamento.
Nível de Comparação com Fornecedores	A comparação com fornecedores	A comparação com fornecedores é	A comparação com fornecedores é

Alternativos	alternativos ocorre pela qualidade do produto e pelo preço oferecido.	realizada a partir da qualidade dos produtos.	realizada a partir da qualidade dos produtos.
Dependência	Apresenta alto grau de dependência com os seus fornecedores, pela importância do produto ao negócio principal.	Apresenta alto grau de dependência com os seus fornecedores, pela importância do produto ao negócio principal.	Apresenta alto grau de dependência com os seus fornecedores, pela importância do produto ao negócio principal.
Confiança e Comprometimento	A confiança ocorre na crença de que o seu fornecedor executa as práticas adequadas de produção orgânica.	A confiança ocorre na crença de que o seu fornecedor executa as práticas adequadas de produção orgânica.	A confiança ocorre na crença de que o seu fornecedor executa as práticas adequadas de produção orgânica.

6 Considerações Finais

A gestão da empresa no que tange ao relacionamento entre comprador e seus fornecedores evoluiu da função tática da empresa, com pouco impacto na performance geral da organização, para uma função competitiva, com substancial impacto para as organizações (CARTER; NARASIMHAN, 1996). Sabe-se, também, que determinadas cadeias de suprimento apresentam características específicas dependendo do produto em questão. Uma cadeia que apresenta peculiaridades na sua gestão é a cadeia de produtos agroalimentares. A atenção demandada com qualidade e segurança dos alimentos, bem como variações climáticas (SALIN, 1998), a limitação de tempo no armazenamento dos produtos, as demandas e variações no preço (AHUMADA; VILLALOBOS, 2008), com manejo e armazenamento específicos (LOWE; PRECKEL, 2004), fazem esta cadeia ser mais complexa e de difícil gerenciamento, se comparada à outras.

Conclui-se, portanto, que entender como os relacionamentos ocorrem dentro da cadeia podem auxiliar no seu desenvolvimento, estruturação a longo prazo e minimização dos riscos e incertezas. Os relacionamentos entre comprador e fornecedores podem trazer luz à particularidades deste tipo de cadeia. Para o presente estudo, propõe-se analisar cadeias de suprimentos de alimentos orgânicos, dentro de restaurantes que servem este tipo de alimentação. Uma vez que estes estabelecimentos podem representar uma oportunidade para mudanças nos padrões de consumo da população, buscar auxiliar no seu desenvolvimento a longo mostra-se ser benéfico.

Com base nos resultados deste estudo, percebe-se que os relacionamentos entre comprador e fornecedores da cadeia de suprimentos de restaurantes que servem alimentos orgânicos se caracterizam pela forte presença da informalidade. Sem acordos pré-estabelecidos, os relacionamentos ocorrem principalmente na base da confiança entre os elos. A cadeia de produtos orgânicos, por ser praticamente artesanal, aproxima o comprador dos seus fornecedores. Para os restaurantes, visitar as propriedades dos produtores apresenta fortes vantagens para o relacionamento. A partir delas, desenvolve-se uma relação pessoal, o que não ocorre nos setores alimentícios de produção em massa.

Ademais, os três estabelecimentos analisados consideram favorável possuir um grande número de fornecedores de produtos orgânicos. Isto ocorre, principalmente, devido à dificuldade em encontrar este tipo de produto no mercado e pelo número reduzido de produtores especializados neste tipo de produção. É um tipo de produto com alta especificidade, portanto os riscos de fornecimento são minimizados quando o número de fornecedores é alto, contrariando estudos passados

(Kekre *et al.*, 1995). Tanto o processo de certificação quanto o processo de seleção dos fornecedores não seguem padrões rígidos para sua determinação. Acredita-se, porém, que isso possa representar riscos aos estabelecimentos, uma vez que necessitam produtos que sejam de fato orgânicos. Um processo de seleção adequado, bem como a garantia de certificação proporcionam benefícios ao produto, uma vez que deve passar por padrões de qualidade (DARNALL, 2006), aumentando sua confiabilidade.

Sabe-se que, quanto mais difícil for de substituir um relacionamento, maior será a dependência do mesmo (HEIDE; JOHN, 1988). Os estabelecimentos analisados apresentam alto grau de dependência com os seus fornecedores, principalmente por causa da importância do produto ao negócio principal. Sem o fornecimento dos alimentos, os restaurantes podem ser prejudicados. Quanto maior for o seu grau, maior será a intenção de relacionamento (ANDERSON; NARUS, 1990). Visto isso, considera-se prejudicial os estabelecimentos não procurarem envolver mais os seus fornecedores com ações específicas. Isso poderia trazer uma maior proximidade e comprometimento entre o negócio e seus fornecedores, sendo o último, o comprometimento, a variável mais utilizada dentro dos constructos de relacionamentos entre comprador e vendedor (WILSON, 1995).

Percebe-se que as relações analisadas apresentam-se de forma incipiente. Algumas práticas entre comprador e fornecedores podem ser percebidas dentro da cadeia analisada. Entretanto, muitas das práticas que poderiam ser benéficas ao relacionamento ainda não são tidas como prioridade entre os compradores. Por apresentar relação direta com os fornecedores, no caso em questão com os produtores, os compradores (restaurantes) podem ter um controle maior sobre o relacionamento. Porém, tentar alcançar um maior envolvimento, bem como buscar diminuir a dependência sobre seus fornecedores podem trazer vantagens ao negócio. Ademais, certos rigores no processo de certificação e de seleção dos fornecedores parecem ser necessários ao caso analisado, visto que o produto precisa ser de fato produzido com práticas que possibilitem a obtenção de um produto orgânico.

Uma das limitações desta pesquisa é o número reduzido de estabelecimentos analisados, juntamente com a falta de entrevistas com os fornecedores dos estabelecimentos. Sugere-se, para pesquisas futuras, que o roteiro seja aplicado em outros estabelecimentos e principalmente com os outros elos da cadeia, principalmente com os fornecedores, mas também com as demais partes envolvidas nesta cadeia. Com isso feito, pode-se ter uma melhor noção da realidade entre os relacionamentos da cadeia em questão. Entretanto, por não haver estudos que relacionem os temas trazidos, a implicação teórica encontra-se no preenchimento desta lacuna.

7 Referências

AHUMADA, O.; VILLALOBOS, J. R. Application of planning models in the agri-food supply chain: A review. **European Journal of Operational Research**, n. 195, p. 1-20, 2008.

ANDERSON, E; WEITZ, B. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. **Journal of Marketing Research**, v. 29, p. 18-34, 1992.

ANDERSON, James; NARUS, James. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 42-58, 1990.

ARAMYAN, C.; ONDERSTEINJN, O.; van KOOTEN, O.; LANSINK, A. O. Performance indicators in agri-food production chains. **Quantifying the Agri-Food Supply Chain**, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIAS E ALIMENTAÇÃO. Balanço Anual 2005 e Perspectivas para 2006. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/anexos/BalancoAnual2005.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRAT_BROWN, M. **Fair Trade: Reform and Realities in the International Trading System**. Zed Book, 1993.

BATT, P.J; PARINING, N. Price-quality relationships in the fresh produce industry in Bali. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 3, p. 177-187, 2001.

BATT, Peter J. Building trust between growers and market agentes. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 8, n. 1, p. 65-78, 2003.

BITENCOURT, Silvio da Silva. **Uma análise das relações comprador-fornecedor na cadeia de suprimentos de produtos orgânicos no Brasil**. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010.

CANNON, Joseph P.; DONEY, Patricia M.; MULLEN, Michael R.; PETERSEN, Kenneth J. Building long-term orientation in buyer-supplier relationships: The moderating role of culture. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 6, p. 506-521, 2010.

CARR, A; PEARSON, John. Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 5, p. 497-519, 1999.

CARTER, J. R; NARASIMHAN, R. Is purchasing really strategic? **International Journal of Production Distribution and Materials Management**, v. 32, p. 44-49, 1996.

CHEN, I.; PAULRAJ, A. Towards a Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurement. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 2, p. 119-150, 2004.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DARNALL, N. Why firms mandate ISO 14001 certification. **Journal of Business and Society**, v. 45, p. 354-381, 2006.

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

EASTON, Geoff. Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, v. 39, p. 118-128, 2010.

ELLRAM, L. The supplier selection decision in strategic partnerships. **Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 26, n. 4, p. 8–14, 1990.

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

FONTENOT, Renée J; WILSON, Elizabeth J. Relational exchange: A review of selected models for a prediction matrix of relationship activities. **Journal of Business Research**, v. 39, n. 1, p. 5-12, 1997.

FULPONI, Linda. Private voluntary standards in the food system: The perspective of major food retailers in OECD countries. **Food Policy**, v. 31, n. 1, p. 1-13, 2006.

GARCIA, Rosa Wanda Diez. Reflexos da Globalização na Cultura Alimentar: considerações sobre as mudanças na alimentação urbana. **Revista de Nutrição**. v. 16, n. 4, p. 483-492, 2003.

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

HENSON, Spencer; REARDON, Thomas. Private agri-food standards: Implications for food policy and the agri-food system. **Food Policy**, v. 30, n. 3, p. 241-253, 2005.

HOPPE, Alexia. **Comportamento do consumidor de produtos orgânicos em Porto Alegre em dois canais de distribuição**. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010.

KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. **The wisdom of teams: Creating the high-performance organization**. Harvard Business Press, 1993.

KEKRE, S. Operating decisions, supplier availability and quality: An empirical study. **Journal of Operations Management**, v. 12, n. 3-4, p. 387-396, 1995.

KOTABE, Masaaki; MARTIN, Xavier; DOMOTO, Hiroshi. Gaining from vertical partnerships: Knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 4, p. 293-316, 2003.

KRAUSE, Daniel R. The antecedents of buying firms' efforts to improve suppliers. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 2, p. 205-224, 1999.

KRAUSE, Daniel R.; ELLRAM, Lisa M. Critical elements of supplier development The buying-firm perspective. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 3, n. 1, p. 21-31, 1997.

KWON, Ik-whan G; SUH, Taewon. Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships. **The Journal of Supply Chain Management**, v. 40, n. 2, p. 4-14, 2004.

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

LOWE, Timothy J.; PRECKEL, Paul V. Decision Technologies for Agribusiness Problems: A Brief Review of Selected Literature and a Call for Research. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 6, n. 3, p. 201-208, 2004.

MORGAN, Kevin; MURDOCH, Jonathan. Organic vs. conventional agriculture: knowledge, power and innovation in the food chain. **Geoforum**, v. 31, p.159-173, 2000.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

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

NEWMAN, R. G. Single sourcing: short-term savings versus long-term problems. **Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 25, p. 20–25, 1989.

PARK, Jongkyung; SHIN, Kitae; CHANG, Tai-Woo; PARK, Jinwoo. An integrative framework for supplier relationship management. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 4, p. 495-515, 2010.

PERONA, M; SACANNI. Integration techniques in customer-supplier relationship: a empirical research in the italian industry of household appliances. **International Journal of Production Economics**, 2002.

PIGATTO, Gessuir. **Avaliação De Relacionamentos No Canal De Distribuição de Produtos de Mercearia Básica**. 202 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

POULSTON, J.; YIU, A. K. Profit or principles? Why do restaurants serve organic food? **International Journal of Hospitality Management**, n. 30, p. 184-191, 2010.

PRAHINSKI, Carol; BENTON, W. C. Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. **Journal of operations management**, v. 22, n. 1, p. 39-62, 2004.

RIBEIRO, C. M; SILVA, C. L. M; PRADO, P. H. M. **Aspectos intervenientes das relações interorganizacionais entre indústrias fornecedoras e uma rede de varejo do segmento alimentício**. In: SIMPOI, 12., 2009, São Paulo (SP). Anais... São Paulo: FGV, 2009.

SALIN, V. Information technology in agri-food supply chains. **International Food and Agribusiness Management Review**, v.1, n. 3, p. 329-334, 1998.

SHIN, Hojung; COLLIER, David A; WILSON, Darryl D. Supply management orientation and supplier/buyer performance. **Journal of Operations Management**, v. 18, n. 3, p. 317-333, 2000.

SONG, Dong Ping; DONG, Jing Xin; XU, Jingjing. Integrated inventory management and supplier base reduction in a supply chain with multiple uncertainties. **European Journal of Operational Research**, v. 232, n. 3, p. 522-536, 2014.

TREVELEN, M. Single sourcing: a management tool for the quality supplier. **Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 23, p. 19–24, 1987.

TRIENEKENS, J.H.; WOGNUM, P.M.; BEULENS, A.J.M. VAN DER VORST, J.G.A.J. Transparency in complex dynamic food supply chains. **Advanced Engineering Informatics**, v. 26, n. 1, p. 55-65, 2012.

WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the academy of marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 335-345, 1995.

WILSON, Elizabeth J.; VLOSKY, Richard P. Partnering relationship activities: Building theory from case study research. **Journal of Business Research**, v. 39, n. 1, p. 59-70, 1997.

WYNSTRA, Finn; WEELE, Arjan Van; WEGGEMANN, Mathieu. Involvement in Product Development : Three Critical Issues. **European Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 157-167, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.