

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO PARA PRODUTOS DA AGRICULTURA
FAMILIAR: UM ESTUDO EM HORTALIÇAS

MELISE DANTAS MACHADO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO PARA PRODUTOS DA AGRICULTURA
FAMILIAR: UM ESTUDO EM HORTALIÇAS

Melise Dantas Machado

Dissertação de mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Andrea Lago da Silva

Agência Financiadora: CAPES

SÃO CARLOS - SP

2004

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

M149cd Machado, Melise Dantas.
Canais de distribuição para produtos da agricultura familiar: um estudo em hortaliças / Melise Dantas Machado. -- São Carlos : UFSCar, 2004.
190 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2004.

1. Canais de distribuição. 2. Agricultura familiar. 3. Hortaliças.
I. Título.

CDD: 658.84 (20^a)

Dedico este trabalho à minha família: Elmira, Vicente, Evelise e Inácio.

Com amor e carinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, ao Prof. Dr. Dario de Oliveira Lima Filho, pelo incentivo, no término da graduação, a continuar na área acadêmica e por ter me oferecido a primeira oportunidade junto ao campo da pesquisa.

Agradeço à minha orientadora Prof^a. Dr^a. Andrea Lago da Silva, que ao longo dos últimos dois anos, contribuiu para a minha formação profissional.

Ao Prof Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho e demais integrantes do projeto Gestão Integrada para a Agricultura Familiar (GIAF), pelas críticas e sugestões imprescindíveis para o desenvolvimento deste trabalho. Em especial, aos amigos: Evandro, Mariângela, Luciano, Wagner, Martim e Timóteo.

À CAPES pelo apoio financeiro dado ao longo do programa de mestrado.

Ao Prof. Dr. Maranhão, pela atenção e troca de experiências.

À Fundação ITESP e SAI/SEBRAE Araraquara, pelo auxílio na identificação dos produtores familiares e locomoção até as propriedades.

Aos produtores familiares, patronais, empresas varejistas, atacadistas e do ramo de refeições coletivas, que gentilmente participaram da pesquisa.

À minha amiga Maria Cristina, pela amizade e apoio nos períodos conturbados.

A Iria Marta, José Mendes e Nelson pelo auxílio no início do mestrado.

Ao Timóteo, um agradecimento especial, pela paciência, carinho e compreensão nos momentos mais difíceis.

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram com a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1.	Apresentação	15
1.2.	Problema a ser Estudado	19
1.3.	Justificativa e Relevância do Trabalho	22
1.4.	Objetivos	23
1.5.	Esquema Geral da Dissertação.....	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1	Agricultura Familiar.....	25
2.1.1	Perspectiva histórica da agricultura familiar.....	25
2.1.2	Definições e características básicas da agricultura familiar	28
2.1.3	Tipologia de produtores familiares	30
2.1.4	Panorama geral da agricultura familiar na região Sudeste.....	32
2.1.5	Sistemas de produção da região Sudeste	34
2.2	Canais de Distribuição	37
2.2.1	Por que existem canais de distribuição?	39
2.2.2	As funções dos canais de distribuição	42
2.2.3	Membros do canal de distribuição	43
2.2.4	Estrutura do canal de distribuição.....	46
2.2.5	Logística de distribuição	54
2.2.6	Produto, preço, composto promocional e o canal de distribuição	59
3	MÉTODO DA PESQUISA	65
3.1	Fontes de Dados	65
3.2	Tipo de Pesquisa	69
3.3	População e Tamanho da Amostra	71

3.4	Procedimentos de Coleta de Dados.....	72
3.5	Análise dos Dados.....	73
4	ANÁLISE HISTÓRICA E EMPÍRICA DA DISTRIBUIÇÃO DE HORTALIÇAS.....	75
4.1	Panorama da Distribuição de Hortaliças no Estado de São Paulo.....	75
4.2	Análise Empírica.....	82
4.2.1	Produtores familiares de hortaliças nos municípios de São Carlos e Araraquara.....	82
a)	Aquisição de insumos e matérias-primas.....	85
b)	Membros do canal de distribuição.....	86
c)	Logística de distribuição.....	93
d)	Acordos e negociações.....	95
4.2.2	Agentes varejistas.....	97
a)	Sacolões, varejões e quitandas.....	97
b)	Super e hipermercados.....	101
4.2.3	Agentes atacadistas.....	106
4.2.3	Empresas do ramo de refeições coletivas.....	109
a)	Empresas de autogestão.....	109
b)	Empresas que terceirizam o serviço de alimentação.....	112
4.2.4	Produto, preço e composto promocional no canal de distribuição de hortaliças.....	121
a)	Produto.....	122
b)	Preço.....	126
c)	Composto promocional.....	130
4.2.5	Relações entre produtores e redes supermercadistas.....	131

4.2.6	Produtores patronais <i>versus</i> familiares	135
4.2.7	Ações públicas voltadas para a agricultura familiar	136
5	CONCLUSÕES	142
5.1	Síntese dos Resultados	142
5.2	Proposições	148
5.3	Limitações da Pesquisa	151
5.4	Sugestões para Pesquisas Futuras	152
5.5	Considerações Finais	153
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	154
	APÊNDICES	160
	ANEXOS	188

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 - Esquema geral da dissecação.....	24
FIGURA 2.1 - Contratos necessários para alcançar o mercado com e sem intermediários.....	41
FIGURA 2.2 - Fluxos entre os agentes no canal de distribuição.	43
FIGURA 2.3 - Representação típica da estrutura do canal de distribuição.	47
FIGURA 2.4 - Proposta de modelo de planejamento de canais de distribuição de alimentos.	49
FIGURA 2.5 - Nove estratégias de preço/qualidade.....	61
FIGURA 4.1 - Locais de compra mais utilizados no Estado de São Paulo (%).	80
FIGURA 4.2 – Organização do setor de refeições coletivas.	81
FIGURA 4.3 - Principais membros na distribuição de hortaliças no Estado de São Paulo.....	82
FIGURA 4.4 - Fluxo e membros do canal de distribuição de hortaliças em São Carlos e Araraquara.....	87

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1 - Objetivos dos agentes do canal de distribuição.	46
QUADRO 4.1 - Vantagens e desvantagens na negociação com fornecedores, de insumos e matérias-primas, e clientes.	96

LISTA DE TABELAS

TABELA 4.1 - Características gerais dos produtores familiares de São Carlos e Araraquara.....	83
TABELA 4.2 - Características dos fornecedores de insumos e matérias primas.....	86
TABELA 4.3 - Feiras de São Carlos.....	89
TABELA 4.4 - Feiras utilizadas por produtores familiares de Araraquara.	89
TABELA 4.5 - Características dos sacolões.....	90
TABELA 4.6 - Aspectos da logística da distribuição.....	94
TABELA 4.7 - Características gerais dos varejões	97
TABELA 4.8 - Participação das hortaliças no faturamento dos varejões.....	98
TABELA 4.9 - Características gerais dos super e hipermercados	101
TABELA 4.10 - Característica das operações dos super e hipermercados	102
TABELA 4.11 - Características gerais dos agentes atacadistas	106
TABELA 4.12 - Fornecedores de hortaliças para empresas de autogestão	109
TABELA 4.13 - Características das empresas do ramo de terceirização	112
TABELA 4.14 - Fornecedores de hortaliças para empresas que terceirizam o serviço de alimentação	113
TABELA 4.15 – Principais exigências dos agentes e consumidores finais	122
TABELA 4.16 - Formação de preços nos varejões	126
TABELA 4.17 – Formação de preços nos super e hipermercados	127
TABELA 4.18 – Formação de preços nas empresas atacadistas	128

LISTA DE SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

ABAD	Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores
ABERC	Associação Brasileira de Refeições Coletivas
ABIA	Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação
ABRAS	Associação Brasileira de Supermercadistas
ADAMA	Associação Agropecuária Monte Alegre
AFASC	Associação dos Agricultores Familiares de São Carlos e Região
APQ	Abastecimento Popular de Qualidade
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
BANAGRO	Banco do Agronegócio Familiar
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CC	Canal de Compra
CD	Central de Distribuição
CEAGESP	Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo
CEASA	Central Estadual de Abastecimento
CMDRS	Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rural Sustentável
COOPRA	Cooperativa Agropecuária do Pequeno Produtor Rural de Araraquara
COOMAPA	Cooperativa Mista Agropecuária de Araraquara
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>
EGNA	Economia e Gestão de Redes Agroalimentares
FAI	Fundação de Apoio Institucional ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FEAP	Fundo de Expansão da Agropecuária e da Pesca
FLV	Frutas, Legumes e Verduras

GIAP	Gestão Integrada para a Agricultura Familiar
Ha	Hectares
IAMA	International Food and Agribusiness Management Association
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ITESP	Fundação Instituto de Terras do Estado de São Paulo
Kg	Quilos
Km	Quilômetros
MDA	Ministério de Desenvolvimento Agrário
MESA	Ministério Extraordinário de Segurança Alimentar
REGAR	Associação para o Desenvolvimento da Agricultura Regenerativa na Região de Araraquara
SAF	Secretaria da Agricultura Familiar
SAG	Sistema Agroindustrial
SAI	Sistema Agroindustrial Integrado
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOBER	Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural
SP	São Paulo
PRONAF	Programa Nacional para Fortalecimento da Agricultura Familiar
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
VBP	Valor bruto da produção

RESUMO

O propósito deste trabalho é estudar os canais de distribuição para produtos provenientes da agricultura familiar. Considerando-se que a agricultura familiar no Estado de São Paulo representa 95% da produção de hortaliças, o foco desta pesquisa recai sobre os canais de distribuição da referida produção. Inicialmente realizou-se uma revisão bibliográfica sobre alguns tópicos ligados ao tema, em especial os canais de distribuição e a agricultura familiar. Na aproximação empírica, foi feito um estudo multicaso com produtores familiares e empresas envolvidas na distribuição de hortaliças, em duas fases subseqüentes. Na primeira, buscou-se entender as particularidades da agricultura familiar. Para tanto, foram entrevistados vinte e quatro produtores familiares e cinco especialistas da área. Na segunda fase, foram entrevistados vinte e quatro representantes do mercado varejista, atacadista e do ramo de refeições coletivas, duas gerências de Centrais Estaduais de Abastecimento (CEASAs), alguns agentes que se mostraram potenciais para a distribuição de hortaliças e produtores patronais. Para melhor situar o leitor no setor estudado, antes da análise empírica, foi exposto um panorama da distribuição de hortaliças no Estado de São Paulo. Como a amostra contou com os principais envolvidos na distribuição de hortaliças, exceto os consumidores finais domésticos, foi possível identificar os canais atualmente utilizados pelos produtores familiares, os principais agentes inseridos na distribuição desses produtos e os requisitos exigidos por cada agente. Com base em tais informações, foram formuladas algumas recomendações e sugestões quanto a canais alternativos para a distribuição de hortaliças, assim como proposições para um melhor posicionamento dos produtores familiares na comercialização de seus produtos.

Palavras-chave: Canal de Distribuição. Agricultura Familiar. Hortaliças.

ABSTRACT

The intention of this work is to study marketing channel for products proceeding from small holders agriculture. Considering that small holders agriculture, in São Paulo State, represents 95% of the production of fresh vegetables, the focus this research falls again on the marketing channel of the related production. Initially a background revision was become about some topics to the subject, in special: marketing channels and small holders agriculture. In the empirical research, a multi-case study was made with small holders agriculture and involved companies in the distribution of fresh vegetables, in two subsequent phases. In the first, searched to understand the particularities of small holders agriculture. Then, twenty-four small holders agriculture and five specialists of the area had been interviewed. In the second phase, twenty-four members of the retail market, wholesale market and food service companies had been interviewed, two managements of CEASAs, some agents who if had shown to potentials for the fresh vegetables distribution and non-small holders agriculture (patronal). To point out the reader to the studied sector, before the empirical analysis, a panorama of the marketing channels of fresh vegetables in São Paulo State was prepared. The sample included the main important involved in the distribution of fresh vegetables, except the final consumers, was possible to identify the currently channels used by the small holders agriculture, the main important agents in the marketing channel of these products and the requirements demanded for each agent. On the basis of such information, had been formulated some recommendations and suggestions about some alternatives channels for the distribution of fresh vegetables, as well as proposes for a better positioning of the small holder agriculture in the distribution of its products.

Key Words: Marketing Channel. Small Holder Agriculture. Fresh Vegetable.

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contém a apresentação do trabalho, seguida pela exposição do problema a ser estudado. No item subsequente, encontram-se a relevância e justificativa do tema e os objetivos gerais e específicos abordados. Por último, está exposto um esquema geral do trabalho, no intuito de facilitar a compreensão de toda a dissertação.

1.1. Apresentação

A discussão sobre a importância e o papel da agricultura familiar no desenvolvimento social e econômico brasileiro vem ganhando força nos últimos anos. Esta discussão tem sido impulsionada por debates sobre desenvolvimento sustentável, geração de emprego e renda, segurança alimentar e desenvolvimento local.

Alguns números ressaltam a importância sócio-econômica da agricultura familiar para o Brasil. De acordo com GUANZIROLI et al. (2001), o Censo Agropecuário 1995/96 realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) registrou 4,1 milhões de estabelecimentos ligados à agricultura familiar, correspondendo a 85,2% dos estabelecimentos agropecuários do país e respondendo por 37,9% do valor bruto da produção agropecuária. Em 76,9% das propriedades familiares era utilizada mão-de-obra da própria família, exclusivamente.

BUAINAIN, ROMEIRO & GUANZIROLI (2001) acrescentam que ao considerar o valor da renda total agropecuária do Brasil, os estabelecimentos familiares respondem por 50,9% do total de R\$ 22 bilhões. A participação maior dos produtores familiares na renda total agropecuária, em relação ao valor bruto de produção (VBP), pode ser explicada pelo fato deste último - VBP - desprezar os gastos de produção incorridos pelos agricultores. Esses autores argumentam que a agricultura familiar utiliza recursos produtivos de forma mais eficiente que os patronais. Isso se deve ao fato dos produtores familiares serem detentores de menores proporções de terra e da escassez de financiamento disponível e, mesmo assim, produzirem e empregarem mais do que os produtores patronais.

VEIGA (1991) acrescenta que o reconhecimento da importância político-estratégica da produção familiar dá-se também pela sua capacidade de produzir, de

maneira geral, de forma eficiente do ponto de vista econômico e de ser capaz de absorver progresso técnico, atender à demanda por fibras e por alimentos baratos do setor urbano-industrial. A agricultura familiar une, ao mesmo tempo, eficiência econômica e eficiência social. A pequena propriedade rural assim como a pequena empresa, em geral, é mais ágil para reagir e se adaptar as mudanças do ambiente.

Segundo GUANZIROLI et al. (2001), a agricultura familiar tem capacidade de adaptação a ambientes em rápidas transformações, seja pela crise de produtos tradicionais, emergência de novos mercados ou mudanças mais gerais da situação econômica do país. Os agricultores respondem às mudanças buscando novos produtos, como a fruticultura e a horticultura.

Dentro dos diversos sistemas de produção praticados pela agricultura familiar, a produção de hortaliças é tida como uma das mais lucrativas (VILELA & HENZ, 2000). Normalmente, dependendo do valor agregado do produto e da conjuntura de mercado, o produtor pode obter um lucro razoavelmente elevado por hectare (ha). Apesar das variações cíclicas e sazonais, os negócios com essas culturas vêm sendo bastante atrativos. Para o produtor, a produção tem permitido a sua família viver razoavelmente bem, com uma pequena área plantada. Ressalta-se, contudo, os atributos de qualidade e uma alta produtividade como fatores fundamentais e determinantes para se obter uma melhor rentabilidade nessa atividade.

No Brasil, a produção de hortaliças pode ser distribuída entre as regiões da seguinte forma: 68% na região Sudeste, 17% na região Sul, 15% nas regiões Nordeste e Centro-Oeste (VILELA & HENZ, 2000). Conforme estimativas de 2000, a região Sudeste foi responsável por uma safra de mais de 7.868 mil toneladas, no valor de US\$ 6.630 milhões. O Estado de São Paulo destacou-se com uma produção de cerca de 3.926 mil toneladas, no valor de US\$ 3.436 milhões e ocupando uma área de aproximadamente 169 mil hectares. A produção paulista participou com cerca de 21% da área nacional cultivada com hortaliças, respondendo por mais de 34% da produção brasileira e por cerca de 50% da produção regional.

Considerando apenas a produção familiar, na região Sudeste, a produção de hortaliças é a quinta principal atividade, compreende uma área de 3.447.224,5 ha e 134.189 estabelecimentos. Conforme MAINVILLE (2002), existem aproximadamente 63.000 produtores de hortaliças no Estado de São Paulo sendo 95% caracterizados como

de formação familiar. Nos Municípios de São Carlos e Araraquara, dentre os dez principais produtos advindos da produção familiar, o cultivo de hortaliças é, respectivamente, a quinta e a oitava atividade principal, o que ressalta a importância do fortalecimento dessa cultura para os produtores familiares (CENSO AGROPECUÁRIO 1995-1996).

Na distribuição dos produtos, o mercado atacadista tem sido um importante canal de escoamento, havendo também o processo de vendas efetuado pelos próprios produtores. Neste último caso, as vendas são, geralmente, destinadas às feiras livres, sacolões, supermercados ou mercados sobre caminhões. Em situações especiais, os produtores também vendem para grandes consumidores institucionais como hospitais, escolas, restaurante, entre outros.

As feiras livres continuam sendo um importante mercado varejista em diversas cidades. No entanto, paralelamente a esse mercado que pratica preços mais acessíveis, existem núcleos mercadológicos de consumo altamente sofisticados que têm dado suporte ao surgimento de iniciativas comerciais arrojadas como as "boutiques" de verduras, as casas especializadas e os setores de frutas, verduras e hortaliças (FLV) nos supermercados.

Observa-se a participação crescente das redes de supermercados na distribuição de hortaliças e na introdução de novas variedades e tecnologias. Segundo FEARNE & HUGHES (2000), o setor de FLV, em muitos casos, foi movido detrás para frente das lojas e sua área foi duplicada. Estas mudanças trouxeram benefícios imediatos aos supermercadistas. Muitas empresas tiveram um incremento de até 50% na venda desses produtos após a realocação. LIMA FILHO (1999) acrescenta que a venda de hortaliças tem representado alto potencial estratégico para os supermercados, igualmente ao açougue, é a seção mais importante na formação de valor percebido das lojas, influenciando o consumidor na escolha do local de compra. VILELA & HENZ (2000) acrescentam o setor de refeições coletivas - restaurantes industriais e redes de *fast food* - como agentes com amplas perspectivas para desenvolvimento no setor.

As mudanças observadas no canal de distribuição de hortaliças criaram desafios e oportunidades para os membros (MCLAUGHLIN, GREEN & PARK, 1999). Neste sentido, para atender convenientemente às novas demandas do setor distribuidor e dos próprios consumidores finais, os produtores devem promover modificações

significativas no sistema de produção e comercialização de hortaliças. Segundo JUNQUEIRA (1999), a envergadura e a urgência com que tais mudanças devem acontecer constituem, ao mesmo tempo, grande oportunidade e enorme ameaça à sobrevivência da horticultura brasileira.

Sabe-se que um produtor informado sobre os pontos que envolvem a comercialização - canais disponíveis, preços praticados, condições de mercado, consumo, tendências, conjuntura, qualidade, classificação, padronização, embalagem - possui maiores possibilidades de vender sua mercadoria. Porém, não é esta a realidade do produtor paulista, que além de conviver com os problemas da produção, conhece pouco ou mesmo desconhece o mercado final para seus produtos.

Com menor acesso as informações de mercado, os produtores têm que confiar na honestidade dos seus parceiros comerciais (BATT, 2000). Todavia, a assimetria de informação tem sido a responsável por parte da insatisfação dos produtores familiares com relação ao mercado intermediário que vende seus produtos. Segundo PIMENTEL (1999), boa parte dos problemas existentes na cadeia de hortaliças está diretamente relacionada à falta de uma comunicação mais eficiente entre os agentes, necessária para a organização do mercado. Como o sistema de compra e venda desses produtos não prima pela troca de informações entre as partes envolvidas, o produtor pouco sabe sobre o que acontece com seus produtos depois que estes saem da propriedade.

Desta forma, para adequar os produtores familiares de hortaliças às realidades do mercado consumidor e as exigências do mercado intermediário, é necessário que informações sejam oferecidas para facilitar as decisões acerca de o quê, como, quando e para quem produzir. O produtor deve entender que produzir não se limita à simples decisão de plantar e colher. É necessário estar atento aos desejos dos consumidores que são, na maior parte das vezes, influenciados por preço e qualidade, além da oferta diversificada de produtos (MIN, 1999). A desinformação e falta de planejamento leva o produtor a inviabilizar ganhos e torna-o vulnerável diante de comerciantes não idôneos (SOUZA et al., 1998). Com isso, faz-se indispensável que os mesmos revertam a situação desfavorável. No entanto, LOURENZANI et al. (2002) argumentam que devido ao desconhecimento das oportunidades de mercado, muitas vezes, não se tem obtido bons resultados.

1.2. Problema a ser Estudado

Nos últimos anos, observa-se uma grande expansão do setor hortícola brasileiro. No ano de 2002, em uma área de 806.858 ha, foram produzidas 15.742.587 toneladas de hortaliças, gerando um incremento de 122% no total produzido, de 1980 a 2002 (FAO, 2002). Isso se deve, principalmente, a valorização por parte dos consumidores finais de dietas saudáveis e naturais decorrentes de mudanças no hábito de consumo alimentar da população. Essas mudanças têm sido impulsionadas pela divulgação de pesquisas científicas sobre o valor nutricional das hortaliças na longevidade da vida humana e a capacidade de que certas hortaliças têm para evitar doenças (VILELA & MACEDO, 2000).

Para atender as novas exigências do mercado consumidor e ao aumento do consumo, alterações ocorreram nos arranjos distributivos. No entanto, esses novos arranjos nem sempre trouxeram vantagens para todos os participantes do canal. Os produtores familiares foram, muitas vezes, prejudicados por não conseguirem atender os critérios exigidos e por não terem informações sobre as novas necessidades do canal de distribuição.

O mercado atacadista - CEASAs e a Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP) - responsável por grande parte do abastecimento das hortaliças, tem demonstrado nos últimos anos, ineficiência e exercício de poder no que diz respeito às condições de comercialização (ZYLBERSZTAJN, FARINA & NEVES, 1997). Isso tem sido causado, entre outros fatores, por informações assimétricas passadas pelos permissionários, atacadistas que têm a permissão para comercializar produtos dentro das estruturas das CEASAs/CEAGESP, aos produtores e empresas varejistas. SOUZA & ALCÂNTARA (2002) destacam o recente fenômeno de inadimplência vigente nos mercados atacadistas oficiais como um dos fatores que mais tem incentivado a opção dos produtores de buscar um canal alternativo de comercialização.

Quanto ao setor varejista, atualmente, as cinco primeiras empresas supermercadistas (Grupo Pão de Açúcar, Carrefour, Bom Preço, Sonae e Sendas) somam 39% de participação sobre o faturamento do setor de auto-serviço. As dez maiores empresas registraram 45% e, ao analisar as vinte primeiras empresas, a participação sobe para 51% sobre o faturamento do setor de auto-serviço

(SUPERHIPER, 2003). No entanto, as grandes redes supermercadistas de auto-serviço¹ estabelecem pré-requisitos que restringem a participação de muitos fornecedores, não percebendo as dificuldades e limitações de alguns produtores familiares (SOUZA et al., 1998). Essas empresas estão optando por centrais próprias de compra e distribuição e vêm exigindo dos fornecedores alta capacidade de abastecimento, baixos preços e diversas exigências como: critério de qualidade, acondicionamento e apresentação pré-determinada. JUNQUEIRA (1999) ainda acrescenta que as estratégias das grandes redes supermercadistas podem trazer um prejuízo econômico para o produtor considerando que 43,5 % dos super e hipermercados não trabalham com quadro fixo de fornecedores, preferindo alterná-los de acordo com a sua conveniência. Com isso, por mais que o produtor familiar atenda às diversas exigências das grandes redes varejistas, não terá a garantia de se tornar um fornecedor fixo, dificultando ainda mais seu planejamento produtivo e de distribuição.

Mais recentemente, MALUF (2000) e LOURENZANI et al. (2002) afirmaram que os varejistas mais organizados e com maior poder de barganha têm interrompido ou diminuído a aquisição de produtos advindos de produtores familiares. Este fato tem sido observado em diversos países. Segundo HINGLEY (2001), na Europa, os varejistas de maior porte estão reduzindo a base de fornecedores de hortaliças, concentrando-se nos maiores e melhores fornecedores. Também é esperada uma racionalização junto aos fornecedores de pequeno e médio porte. Desta forma, esses varejistas acabam comprando dos produtores de menor porte apenas de forma complementar e esporádica. Um dos motivos é a dificuldade que os produtores familiares têm para garantir sortimento e regularidade de oferta. Outra dificuldade diz respeito ao atendimento das exigências contratuais e de qualidade dessas empresas, à medida que estão cada vez mais rígidas e solicitando contra-partidas. Tornou-se comum muitos super e hipermercados demandarem exigências difíceis e onerosas para pequenos fornecedores como a entrega, sem remuneração, de grande parte de mercadorias com as quais são realizadas promoções de vendas a preços irrisórios ao consumidor (JUNQUEIRA, 1999). Segundo WILSON (1996), o alto poder de

¹ Conforme critérios da ACNIELSEN (2000), lojas de auto-serviço além de serem classificadas como "alimentares", tem como característica fundamental o "*checkout*", ou seja, balcão na saída da loja, com caixa registradora, terminal de ponto de venda (PDV), máquina de calcular, máquina de somar e conferência de compras. Além disso, possui carrinhos que são dispostos de maneira acessível, permitindo aos fregueses se "auto-servirem".

influência que os grandes varejistas exercem sobre os fornecedores e produtores é causado, principalmente, por estarem entre os maiores compradores de hortaliças.

Outra grande assimetria, que dificulta a concretização de uma parceria justa e efetiva entre produtores e redes varejistas, diz respeito às freqüentes encomendas de quantidades acima das realmente demandadas. Em alguns casos, as vendas não realizadas são transformadas em prejuízos diretos aos produtores, sob a alegação de falta de qualidade dos produtos (SOUZA & ALCANTARA, 2002). Outra exigência é o pagamento do repositor, funcionário encarregado de deixar as prateleiras ou gôndolas das lojas sempre abastecidas, arrumadas e atraentes, que deve ser efetuado pelo produtor. Como o produtor familiar depende da mão-de-obra da própria família para desenvolver todas as atividades ligadas à produção e distribuição dos produtos, o fato de disponibilizar um repositor diminuiria sua capacidade produtiva por ter que retirar um dos membros da produção para efetuar essa função.

O processo de modernização do varejo, por meio da adoção de tecnologias de informação como a troca eletrônica de dados para aquisição de produtos (Eletronic Data Interchange - EDI ou Internet), também exige dos seus parceiros comerciais uma capacitação tecnológica mínima. Envolve a adoção de softwares compatíveis ou assimilação de pedidos via Internet, utilização de código de barras e padronização de embalagens; exigências que têm distanciado, uma vez mais, as possibilidades dos produtores familiares manterem-se como fornecedores potenciais para estas empresas (SOUZA & ALCANTARA, 2002).

Dentro deste contexto, observa-se que a distribuição de hortaliças por meio das CEASAs ou grandes redes supermercadistas tem sido dificultada os produtores familiares. Neste sentido, o presente trabalho tem o objetivo de identificar os canais de distribuição que podem ser adotados por produtores familiares. Para tanto, diversos membros do canal de distribuição são estudados, assim como suas necessidades e perspectivas para comprar produtos da agricultura familiar. São observadas as necessidades do mercado varejista, atacadista e do ramo de refeições coletivas, no intuito de tornar disponível aos produtores familiares informações que auxiliem, entre outros fatores, um posicionamento bem sucedido no canal de distribuição de hortaliças.

1.3. Justificativa e Relevância do Trabalho

O hábito de produzir e consumir hortaliças no Brasil foi introduzido na época da colonização portuguesa. Desde então, deu-se preferência pelas regiões Sul e Sudeste do país devido, principalmente, ao clima ameno, boa distribuição de chuvas, topografia e solos semelhantes ao dos países de origem do homem e das espécies vegetais trazidas (SANTOS, 1999). Atualmente, a produção de hortaliças é feita, em maior ou menor escala, em todos os estados brasileiros. No entanto, as regiões Sul e Sudeste respondem por 85% do volume produzido e apresentam o maior número de espécies cultivadas, contribuindo para regularizar o abastecimento das demais regiões.

De acordo com SANTOS (1999), o cultivo de hortaliças no Brasil ocupa uma área de 720 mil hectares, produz um total de 11 milhões de toneladas, o que equivale de US\$ 2,2 a 2,5 bilhões. Estes números colocam a atividade em segundo lugar no país em termos de valor, sendo superada apenas pela produção de cana-de-açúcar. Quanto ao volume, as hortaliças ocupam o quinto lugar, seguindo a cana-de-açúcar, milho, soja e café. Seu consumo só é superado pelo consumo de leite e derivados e frutas. A produção de hortaliças tem importância sócio-econômica na geração de empregos e renda e na fixação do homem no campo devido à elevada exigência de mão-de-obra desde a semeadura até a comercialização. Estima-se que cada hectare plantado com hortaliças possa gerar, em média, entre três e seis empregos diretos e um número idêntico de empregos indiretos (VILELA & HENZ, 2000).

Como supramencionado, as alterações ocorridas no arranjo distributivo de hortaliças têm trazido à tona a necessidade de estudar os agentes deste canal de forma a considerar as especificidades dos produtores familiares que, no Estado de São Paulo, são os maiores fornecedores destes produtos (MAINVILLE, 2002). Cabe ressaltar que entre os principais estudos científicos elaborados na área de canais de distribuição de hortaliças (MAINVILLE, 2002; SOUZA et al., 1998; NEVES, ZYLBERSZTAJN & REICHARDT, 1997; ZYLBERSZTAJN, FARINA & NEVES, 1997; LOURENZANI et al., 2002), nenhum avaliou de maneira abrangente a construção de arranjos distributivos considerando as particularidades dos produtores familiares.

Segundo KEH & PARK (1997), é interessante estudar o setor de distribuição, devido à sua importância econômica, cultural e política na maioria dos países. Os canais de distribuição desempenham papel essencial no abastecimento de

alimentos para a população de modo geral e geram intensa competição entre os agentes fornecedores. No caso dos canais que distribuem produtos perecíveis, como as hortaliças, a exigência é ainda maior. Os produtores familiares, por sua vez, necessitam receber informações sobre o canal de distribuição onde atuam para poder, de forma mais competitiva, posicionar-se frente aos demais fornecedores. É preciso profissionalizar sua atuação na distribuição de produtos perecíveis para demonstrar ao mercado que sua capacidade não se restringe apenas à produção. Os produtores familiares podem se firmar como parceiros comerciais, capazes de distribuir produtos para diversos membros do canal e para consumidores finais e empresariais, atendendo convenientemente suas necessidades e exigências.

Dessa forma, o presente trabalho buscará agregar o estudo de canais de distribuição para hortaliças provenientes da agricultura familiar a pesquisas já desenvolvidas em indústrias, empresas atacadistas e varejistas realizadas por ALCANTARA (1997), NEVES (1999), JUNQUEIRA (1999) e SILVA (1999), assim como as noções de canais de distribuição (STERN & EL-ANSARY, 1992; KOTLER, 1998; ROSENBLOOM, 1999; BERMAN, 1996; COUGHLAN et al., 2002). Espera-se com isso garantir a contribuição acadêmica desta dissertação, que além do estudo empírico, pode auxiliar no aprimoramento de metodologias já disponíveis sobre canais de distribuição.

1.4. Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é analisar os principais canais de distribuição para produtos provenientes da agricultura familiar do Estado de São Paulo, a partir de um estudo multicaso na região de São Carlos e Araraquara.

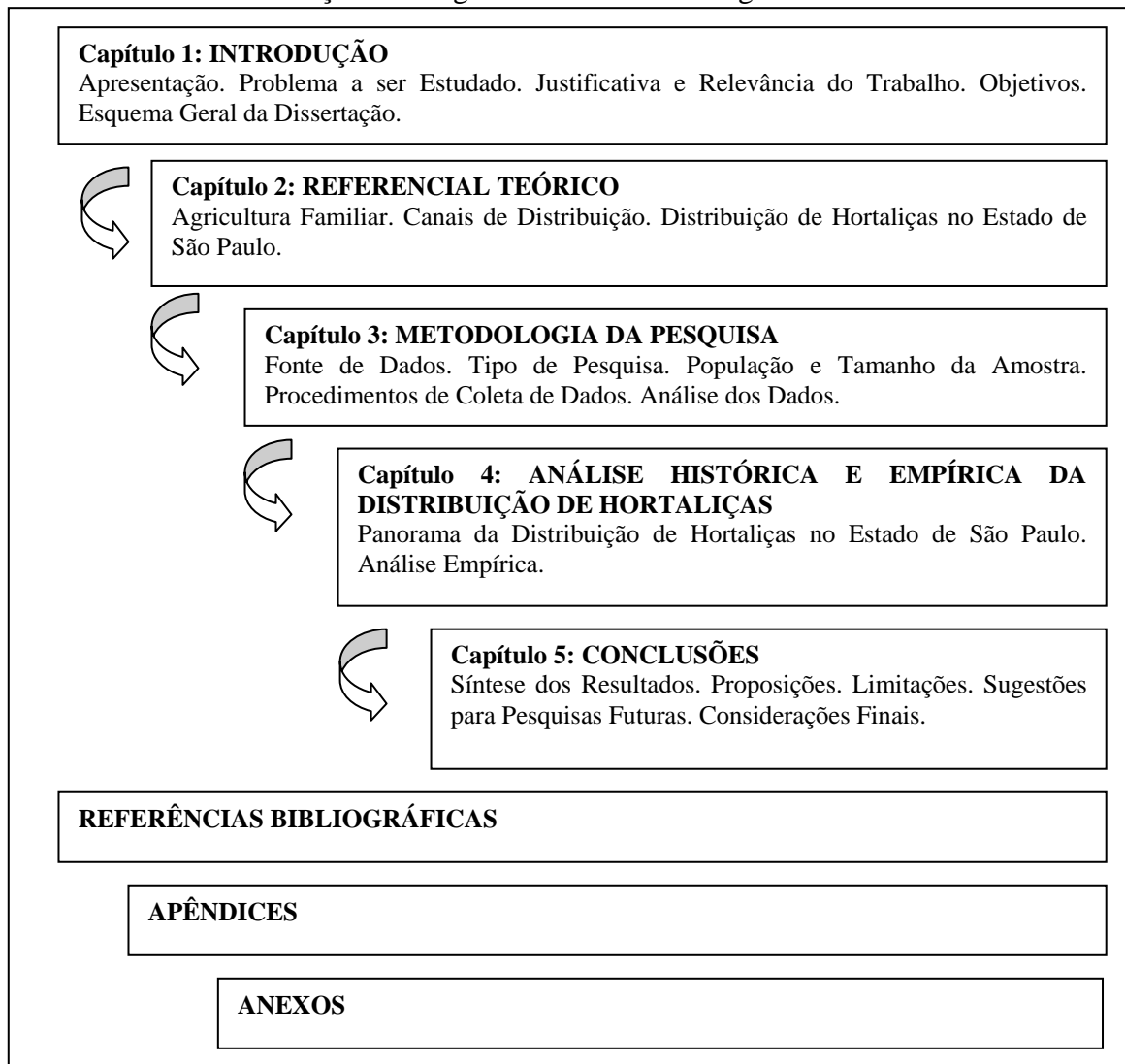
Como objetivos específicos, pretende-se:

- identificar os principais canais de distribuição utilizados atualmente por produtores familiares de hortaliças, assim como as dificuldades na construção destes arranjos distributivos;
- identificar os principais requisitos exigidos para aquisição de hortaliças pelos principais canais já estabelecidos para a distribuição das mesmas;
- identificar quais seriam os possíveis canais de distribuição alternativos para distribuição de hortaliças provenientes da agricultura familiar e seus requisitos;

- elaborar recomendações que auxiliem o produtor familiar a melhorar seu posicionamento em termos de canais de distribuição.

1.5. Esquema Geral da Dissertação

A dissertação está organizada conforme a figura 1.1.



Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

FIGURA 1.1 - Esquema geral da dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta dois corpos teóricos que dão suporte à pesquisa. O primeiro refere-se à agricultura familiar, trazendo sua perspectiva histórica, principais definições e características, panorama geral e sistemas de produção da região Sudeste. O segundo corpo teórico refere-se aos canais de distribuição, definindo o porquê da sua existência, sua função, membros, estrutura, logística de distribuição e o relacionamento dos 4 P's (produto, preço, composto promocional e praça) com o canal de distribuição.

2.1 Agricultura Familiar

2.1.1 Perspectiva histórica da agricultura familiar

Nos países capitalistas, a agricultura familiar tem contribuído para dinamizar o crescimento econômico e tem desempenhado um papel estratégico ao garantir uma transição socialmente equilibrada entre uma economia de base rural para uma economia urbana e industrial. De acordo com GUANZIROLI et al. (2001), países como Estados Unidos e Japão apresentam um traço comum no que se refere a forte presença da agricultura familiar cuja evolução desempenhou um papel fundamental na estruturação de economias mais dinâmicas e de sociedades mais democráticas e equitativas. A expansão e dinamismo da agricultura familiar nos referidos países basearam-se na garantia do acesso à terra. Em cada país foi assumida uma forma particular, desde a abertura da fronteira oeste americana aos *farmers* até a reforma agrária compulsória na Coreia e em Taiwan. Com isso, além de contribuir para dinamizar o crescimento econômico, a agricultura familiar desempenhou um papel estratégico: o de garantir uma transição socialmente equilibrada entre uma economia de base rural para uma economia urbano e industrial.

Nos países em vias de desenvolvimento, especialmente os latino-americanos, o contraste é gritante. Os desequilíbrios sócio-econômicos que caracterizam a maioria destes países estão, em grande medida, associados às estratégias adotadas de modernização e industrialização. Na verdade, as estratégias urbanas de desenvolvimento rural foram pouco eficientes. Baseou-se no estímulo à modernização da grande

propriedade tradicional, por meio de generosos subsídios, o que provocou a redução prematura da demanda por mão-de-obra agrícola. Os preços da terra, por sua vez, foram inflacionados causando os conflitos fundiários e a conseqüente expulsão de pequenos produtores da fronteira agrícola. Além disso, o próprio segmento de produtores rurais familiares, subsistindo dentro e nas franjas do latifúndio, foi duramente atingido pelas políticas de modernização de viés industrial e pela ausência ou insuficiência de políticas voltadas para apoiar, consolidar e expandir a produção familiar como, por exemplo, programas de reforma agrária, crédito, pesquisa e assistência técnica.

A adoção de estratégias urbanas de desenvolvimento rural, que implicaram o abandono do segmento da agricultura familiar, explica-se por razões políticas e econômicas específicas. Em geral, estão relacionadas ao poder das oligarquias rurais marcado pela alta concentração dos recursos fundiários. No entanto, esta adoção contou com uma justificativa intelectual proporcionada pela visão teórica predominante sobre o papel da agricultura no processo de desenvolvimento econômico. Ao setor agrícola, de potencial limitado, caberia financiar o processo de industrialização, fornecer mão-de-obra barata e gerar divisas por intermédio, sobretudo, da exportação de produtos tropicais e de clima semitemperado. Observa-se que são segmentos nos quais a maioria dos países considerados “atrasados” apresentava vantagens comparativas (GUANZIROLI et al., 2001).

O atraso da agricultura, visto como fonte de crises agrárias e estrangulamento ao crescimento da indústria, deveria ser enfrentado pela modernização do latifúndio cuja base de recursos permitia o uso mais eficiente das tecnologias modernas e uma resposta mais ágil aos estímulos do mercado. A integração do latifúndio à economia moderna por intermédio da tecnificação seria suficiente para assegurar que a agricultura desempenhasse suas funções e para dinamizar a economia rural. Em nenhum momento, foram consideradas as conseqüências sócio-econômicas e políticas, em particular, sobre a distribuição de renda. Tal era a confiança na leitura teórica que colocava todas as expectativas na indústria como dínamo do crescimento e nas cidades como local de desenvolvimento.

A visão limitada da inserção da agricultura na economia ignorava não apenas os efeitos sociais negativos de um crescimento baseado na modernização do latifúndio como a correlação positiva entre crescimento econômico e distribuição de

renda. A experiência dos países desenvolvidos, nos quais era fundamental o papel da agricultura familiar na redução da pobreza e na fundação de sociedades democráticas e politicamente estáveis, foi amplamente desconsiderada ou interpretada de forma distorcida. A estratégia adotada era justificada pela necessidade de modernização do campo, de superar as estruturas arcaicas e as limitações associadas à vida rural e aos camponeses, mediante o estímulo à penetração e difusão de empresas agrícolas capitalistas. No entanto, foi desconsiderado que os agricultores familiares são sensíveis aos estímulos de mercado, absorvem tecnologias modernas e produzem eficientemente alimentos e matérias-primas em quantidade e qualidade requeridas pela expansão do setor urbano-industrial. Também não foi considerado que esse setor é intensivo em mão-de-obra, desempenhando um papel essencial na elevação do poder de barganha do trabalho em países com grande população rural pouco qualificada. Assim, poderia reduzir a pressão da oferta de mão-de-obra nos centros urbanos.

Segundo GUANZIROLI et al. (2001), o Brasil se destaca entre os países onde a estratégia urbana de desenvolvimento rural resultou em um desastre social de grandes proporções. Sendo mais chocante a situação ao considerar a enorme disponibilidade de terras ociosas, as quais poderiam ter sido apropriadas pelos pequenos produtores familiares sem ameaçar a expansão das áreas ocupadas produtivamente pelos produtores comerciais não-familiares. O país ostenta os piores indicadores de desenvolvimento humano dentre os países de igual nível de renda *per capita*.

Se por um lado a estratégia de desenvolvimento rural trouxe a modernização do campo, como consequência indesejável trouxe um elevado nível de exclusão social. Em um primeiro momento, a exclusão decorreu da substituição da mão-de-obra pela mecanização intensiva das tarefas agropecuárias. Mais recentemente, esse processo de exclusão vem atingindo os produtores rurais que não conseguem acompanhar o nível da inovação e da padronização tecnológica.

O atual desafio, além da busca de alternativas tecnológicas adequadas às escalas e possibilidades da produção familiar, diz respeito à implementação de estratégias capazes de promover o desenvolvimento local sustentado. Para que isso ocorra, os produtores familiares necessitam ser instrumentalizados com conhecimentos que levem à viabilização dos processos de gestão, de organização da produção, da

diferenciação de produtos e de identificação de canais viáveis para a distribuição dos produtos.

2.1.2 Definições e características básicas da agricultura familiar

O universo agrário é extremamente complexo, seja em função da grande diversidade de paisagem agrária, seja em virtude da existência de diferentes tipos de agricultores. Do mesmo modo, o universo de agricultores familiares é heterogêneo do ponto de vista econômico, social e cultural. Em decorrência, definir a agricultura familiar não é uma tarefa fácil, existindo uma multiplicidade de metodologias, critérios e variáveis para construir tipologias de produtores. Em parte, isso acontece, porque o comportamento e a racionalidade dos vários tipos de produtores respondem a um conjunto amplo e complexo de variáveis com pesos e significados diversos, de acordo com o contexto e, em parte, devido às dificuldades de aplicação empírica de tipologias conceituais que levam em conta um número grande de variáveis.

Esta pesquisa optou por uma definição simples que é utilizada por GUANZIROLI & CARDIM (2000) e GUANZIROLI et al. (2001). Nela, o universo de produtores familiares é caracterizado por ter a direção dos trabalhos do estabelecimento exercida pelo produtor e o trabalho familiar ser superior ao trabalho contratado. ABRAMOVAY (1997) ressalta que esta definição não é unânime, nem tão operacional, nem perfeitamente compreensível pois os diferentes setores sociais e suas representações constroem categorias científicas que servirão a certas finalidades práticas, onde a definição de agricultura familiar pode não ser exatamente a mesma daquela estabelecida para um estudo acadêmico.

Para explicitar as principais características da agricultura familiar, GUANZIROLI et al. (2001) fizeram uma exposição comparativa entre as características dos produtores familiares e dos patronais. Segundo os autores, pode-se observar que a área média dos estabelecimentos familiares era de 26 ha, muito inferior à área dos produtores patronais que era de 433 ha. A renda total por estabelecimento representava a grande diferença entre os agricultores familiares e os patronais, assim como entre os agricultores da mesma região. A renda total média, em toda parte, dos agricultores patronais era superior à dos familiares. No entanto, quando se considera a renda total

por unidade área, os resultados da agricultura familiar são superiores aos dos estabelecimentos patronais, em todas as regiões do país.

Com relação à terra, 75% dos produtores familiares brasileiros eram proprietários. Entre os estabelecimentos familiares, 39,8% possuíam menos de 5 ha, 30% tinha entre 5 ha e 20 ha e 17% estava na faixa de 20 ha a 50 ha. Mesmo dispondo de apenas 30% da área, a agricultura familiar era responsável por 76,9% do pessoal ocupado, constituindo-se na principal fonte de ocupação da força de trabalho no meio rural brasileiro. O acesso à tecnologia como energia elétrica, tração animal ou mecânica e assistência técnica estava mais presente entre os produtores patronais do que entre os produtores familiares. Enquanto 43,5% dos agricultores patronais utilizavam assistência técnica, apenas 16,7% dos agricultores familiares a utilizavam. O uso de tração animal e mecânica era bem reduzido nos estabelecimentos familiares: 50% empregavam apenas tração manual, 23% utilizavam apenas tração animal e 27% tração mecânica ou mecânica e animal em conjunto.

Do mesmo modo, os investimentos realizados na agricultura eram inferiores nas produções familiares. Do total dos investimentos realizados, a agricultura familiar era responsável por 32% e os patronais por 66,1%. Entretanto, os investimentos por hectare realizados pelos produtores familiares foram mais elevados que o dos patronais: R\$ 23,50/ha pelos familiares e R\$ 21,30/ha pelos patronais. O principal destino dos investimentos realizados pelos agricultores familiares foi para formação de novas plantações e compra de animais, seguido de máquinas, benfeitorias e compra de terras.

A agricultura familiar era a principal geradora de postos de trabalho no meio rural. Entretanto, uma parte das pessoas ocupadas na agricultura familiar não conseguia obter uma renda mínima unicamente por meio de seus estabelecimentos. Muitos produtores familiares passavam a depender de rendas externas ao estabelecimento agrícola como: aposentadorias, venda de serviços em outros estabelecimentos agrícolas ou atuação em atividades não-agrícolas.

GUANZIROLI & CARDIM (2000) complementam a caracterização da agricultura familiar brasileira segundo o grau de integração com o mercado, grau de especialização e formas de relações de trabalho. Para obter o grau de integração com o mercado, foi realizada uma relação percentual entre o valor da produção vendida e o

valor total da produção (VBP) obtida no estabelecimento. As culturas destinadas ao consumo interno, inclusive aquelas destinadas à alimentação animal, foram computadas no VBP, visto que os animais serão comercializados. Seguindo esta metodologia, concluiu-se que cerca de 19,3% dos agricultores familiares são muito integrados ao mercado comercializando mais de 90% do seu VBP. Os produtores integrados ao mercado, que comercializam entre 50% e 90% do seu VBP, são representados por 34,4% dos estabelecimentos. O maior grupo, formado por 44,1% dos estabelecimentos, comercializa menos de 50% do valor de sua produção, sendo classificados como pouco integrados ao mercado.

O grau de especialização foi calculado como a relação percentual entre o valor da produção do produto principal, definido como aquele que tem o maior valor de produção do estabelecimento, e o valor total da produção obtida (VBP). A maioria dos produtores familiares possui uma produção diversificada ou especializada e apenas 11,5% apresentam uma produção muito especializada, produzindo apenas um tipo de cultura. O sistema mais freqüente é o diversificado e está exposto no item 2.1.5.

As relações de trabalho foram definidas de acordo com a utilização ou não de mão-de-obra complementar à de origem familiar. Entre os agricultores familiares, é muito forte a utilização exclusiva do trabalho familiar, por intermédio do responsável pelo estabelecimento e demais membros da família, de forma não-remunerada.

2.1.3 Tipologia de produtores familiares

O universo de agricultores familiares não é homogêneo e os produtores evoluem seguindo trajetórias diferentes podendo passar de uma categoria social a outra. Esta diferenciação social é também resultante da dinâmica das relações sociais nas quais se inserem, estando alguns produtores familiares em processo de acumulação de capital e outros em descapitalização. Segundo BUAINAIN & ROMEIRO (2000), é importante distinguir pelo menos três tipos diferentes de produtores familiares, segundo o nível de capitalização: capitalizados, em vias de capitalização (transição) e descapitalizados.

Os produtores familiares capitalizados são aqueles que acumularam algum capital em maquinário, benfeitorias e terra; dispõem de mais recursos para a

produção. Possuem, em geral, uma renda agrícola confortável, que os mantém relativamente afastados do risco de descapitalização e de eliminação do processo produtivo. Alguns podem até vir a se transformar progressivamente em produtores patronais, na medida em que aumentam a área de produção ou que introduzem sistemas de produção que exigem muita mão-de-obra.

Os produtores familiares em vias de capitalização (transição) são aqueles cujo nível de renda pode, em situações favoráveis, permitir alguma acumulação de capital. No entanto, essa renda não garante nem segurança, nem sustentabilidade para as unidades produtivas. Dessa forma, enquanto parte dos produtores nesta categoria poderá, eventualmente, complementar a implantação de sistemas mais capitalizados, gerando níveis mais elevados de renda, outros podem, em condições adversas, seguir a direção contrária, caminhando para a descapitalização.

Os produtores familiares descapitalizados são aqueles cujo nível de renda é insuficiente para assegurar a reprodução da unidade de produção e permanência da família na atividade. Encontra-se nesta última categoria, produtores tradicionais descapitalizados e produtores que recorrem a rendas externas ao estabelecimento para sobreviverem como trabalho assalariado temporário, atividades complementares permanentes, trabalho urbano de alguns membros da família, aposentadorias etc.

Nota-se que os principais elementos que permitem distinguir entre estes três tipos de produtores são, portanto, o nível de capitalização e da renda agrícola obtida por cada ativo familiar. Mesmo levando em conta o forte vínculo dos produtores com a terra e o local, é possível sustentar que se as oportunidades de trabalho existentes fora da propriedade forem sistematicamente mais remuneradoras do que a renda gerada pela unidade produtiva, a tendência será o esvaziamento produtivo e o êxodo rural. Se a renda agropecuária for superior à que poderia ser obtida fora da propriedade, ao contrário, o produtor lutará para manter-se na atividade produtiva agropecuária (GUANZIROLI et al., 2001).

Pode-se concluir que a agricultura familiar brasileira não apenas sobrevive, em condições adversas e sem apoio das políticas públicas, como reforça sua posição como produtora de bens para o mercado doméstico e internacional. Segundo BUAINAIN & ROMEIRO (2000), a "resistência" da agricultura familiar está fundada nos resultados econômicos produzidos. Apesar da precariedade, a maioria dos sistemas

produtivos gera renda agrícola líquida superior a que a maioria dos membros da família conseguiria obter em ocupações alternativas.

Cabe ressaltar que o corte analítico entre produtores familiares capitalizados, em transição e descapitalizados deve ser tomado como indicativo da diferenciação social entre os agricultores familiares. Devido às restrições de dados, a metodologia adotada, de cortar pelo nível de renda, implica em limitações. Muitos produtores podem mudar de posição, de ano para ano, segundo as variações climáticas e de mercado, como também é possível incluir, em uma mesma categoria, produtores em situações diferentes. A ressalva é importante, sobretudo quando se analisa o grupo de produtores descapitalizados, onde além dos produtores tradicionais, em situações realmente precárias, inclui muitos jovens produtores e assentados em início de atividade, com sistemas de produção viáveis e em expansão. No último caso, o baixo nível de renda equivale à situação de um empreendimento em fase de maturação e não a projetos decadentes e/ou insustentáveis economicamente.

2.1.4 Panorama geral da agricultura familiar na região Sudeste

A agricultura familiar tem um peso reduzido na região Sudeste, refletindo principalmente a força da agricultura patronal (BUAINAIN & ROMEIRO, 2000). No entanto, em termos absolutos, sua contribuição não pode ser menosprezada, uma vez que registra níveis elevados de capitalização e dinamismo.

GUANZIROLI et al. (2001) realizaram alguns estudos de casos na região e verificaram que existem grandes disparidades dentro do setor familiar. A agricultura praticada pelos agricultores familiares do vale do Jequitinhonha ou do nordeste de Minas Gerais é completamente diferente daquela dos viticultores de Jales, dos produtores de hortaliças de Campos, ou ainda dos cafeicultores do Espírito Santo e dos sistemas hortícolas e frutícolas de algumas regiões do Estado de São Paulo. Portanto, é praticamente impossível elaborar uma tipologia completa de produtores, representativa da considerável diversidade regional, com base em alguns estudos de caso.

A análise da renda monetária por estabelecimento e *per capita* revela em São Paulo uma renda monetária bruta média de até 53 salários mínimos por

estabelecimento/ano e 19,6 salários mínimos *per capita*/ano. Os níveis alcançados em Minas Gerais são quase três vezes inferiores.

Nos estudos de caso realizados por GUANZIROLI et al. (2001), são reveladas algumas estratégias adotadas pelos agricultores familiares, seja em trajetórias de acumulação ou não. Ao contrário das demais regiões onde a dinâmica da agricultura familiar é diversificada, mas segue um padrão que pode ser generalizado, na região Sudeste as histórias apresentam tantas particularidades locais que seria inútil delas se abstrair um padrão comum. Mesmo assim, é possível apontar que também no Sudeste a dinâmica da agricultura familiar está intimamente ligada ao movimento da agricultura patronal, seja a cultura do café, algodão, cana-de-açúcar, seja fazenda de gado em Minas. Ao contrário do que ocorre no Sul, onde a agricultura familiar constitui um segmento próprio, autônomo, na maioria dos estados da região Sudeste os produtores familiares estão nos interstícios da grande propriedade, sujeitos aos movimentos de expansão e crise que vem afetando as principais atividades exploradas pela agricultura patronal.

De acordo com BUAINAIN & ROMEIRO (2000), entre os grupos de produtores familiares identificados na região Sudeste, observa-se um grupo de produtores capitalizados que possui um nível de renda relativamente elevado e tem poucos problemas de capital de giro ou de capacidade de investimento. Nas suas estratégias de intensificação dos sistemas produtivos, têm adotado a prudência e realizado investimentos progressivos e em pequenas áreas, em geral, sem financiamentos bancários. A grande diversidade da produção permite, também, atenuar os riscos, em particular de frustração de safra nas culturas anuais e de flutuações nos preços das frutas e legumes.

O grupo de produtores que se encontra em transição tem um processo de capitalização lento, buscam a intensificação da produção e o aumento da produtividade do trabalho por meio de rearranjos organizacionais e introdução de inovações tecnológicas mais acessíveis. Periodicamente, observam-se saltos de patamar, viabilizados pela acumulação realizada no período anterior ou pelo acesso ao crédito. A renda dos produtores desse grupo mostrou uma grande amplitude. Alguns têm rendas entre R\$ 1.900,00 e R\$ 3.000,00 por trabalhador. Embora estejam acima do patamar de reprodução simples da região, estão longe do nível mínimo auferido pelos agricultores

consolidados. Outros têm rendas de R\$ 4.600,00 a R\$ 6.000,00 por trabalhador, o que indica uma certa capacidade de acumulação. Havendo outro grupo, como alguns produtores de hortaliças, que apesar de não terem alcançado o nível de capitalização dos produtores capitalizados, geram renda monetária comparável à deles.

Foram encontrados também muitos produtores com nível de renda baixo e que enfrentam grandes dificuldades para sustentar um processo de capitalização com recursos do próprio sistema de produção. O grupo pode ser classificado como descapitalizado ou em processo de descapitalização. Inclui os produtores que estão em fase de implantação e agricultores em decadência. No primeiro caso, os produtores exploram sistemas que não geram renda suficiente para manter a família durante todo o ano. O baixo nível de capitalização explica a pequena utilização de insumos e, sem dúvida, a incapacidade em cultivar a totalidade da área e em acumular mais capital. Com rendas baixas, é difícil reiniciarem o ciclo de produção do ano seguinte com recursos próprios em um patamar superior ao do ciclo anterior. As atividades fora do estabelecimento têm, portanto, papel fundamental para a sobrevivência da família e para a própria acumulação. Apesar das dificuldades, continuam investindo na terra e têm condições de evoluir apoiado por crédito e assistência técnica. No segundo caso, os produtores que já obtiveram rendas monetárias mais elevadas e se encontram em descapitalização; as perspectivas oferecidas não estimulam a permanência dos jovens no estabelecimento.

De forma geral, a agricultura familiar na região Sudeste é extremamente diversificada e complexa. A diversidade reflete a própria natureza da agricultura familiar e, em particular, sua capacidade e tentativa de adaptação às condições ambientais locais, à disponibilidade de recursos, à experiência, à cultura e história das famílias, assim como, às condições impostas pelo mercado e pela sua inserção na sociedade.

2.1.5 Sistemas de produção da região Sudeste

Segundo GUANZIROLI et al. (2001), o sistema de produção é entendido como o conjunto coerente de combinações de culturas e criações dentro de uma unidade de produção. A agricultura familiar desenvolve, em geral, sistemas complexos de

produção, combinando várias culturas, criações de animais e transformações primárias tanto para o consumo da família como para o mercado. Os sistemas de produção podem ser mais ou menos complexos, sendo o resultado de lenta e laboriosa engenharia social, econômica, ambiental e cultural. Um sistema de produção reflete não apenas as potencialidades e restrições sócio-ambientais-agronômicas particulares de cada local, mas a história local e das famílias que o adotam. A compreensão de sua lógica e dinâmica requer a reconstrução de seu itinerário histórico, das restrições às oportunidades enfrentadas pelas famílias.

Segundo BUAINAIN & ROMEIRO (2000), a agricultura familiar é particularmente sensível às condições do meio ambiente. Esses agricultores, dispendo em geral de poucos recursos externos que possibilitem a transformação "radical" do meio ambiente e sua adaptação às exigências do mercado, são obrigados a conviver de forma mais intensa com as restrições associadas ao meio ambiente. Enquanto a agricultura de natureza capitalista tende a transformar o meio ambiente para adequá-lo às condições de produção capitalista, a agricultura familiar tende a alocar seus recursos mais escassos, tanto o trabalho como o capital, para melhor contornar e aproveitar os determinantes derivados das condições ambientais. Isto não significa que as respostas e soluções sejam necessariamente sustentáveis ou amigáveis ao meio ambiente. Em alguns casos, a combinação dos recursos disponíveis (terra, mão-de-obra familiar, capital, tecnologia) e a luta pela sobrevivência podem determinar a utilização de sistemas pouco sustentáveis no médio e longo prazo.

Entre os sistemas de produção identificados por GUANZIROLI et al. (2001) na região Sudeste, encontram-se os sistemas diversificados (milho/feijão + algodão + amendoim + culturas perenes + pecuária). Estes sistemas estão bem difundidos e se adequam tanto à estratégia de acumulação adotada pelos agricultores familiares como aos objetivos de minimizar riscos e intensificar a exploração dos recursos disponíveis, inclusive a mão-de-obra familiar. Parte dos produtores teve condições, ao longo dos anos, de aumentar a área da propriedade e se capitalizar. Embora o nível de capitalização inicial tenha sido fundamental para garantir a evolução, a abundância de mão-de-obra e a localização em geral, também foram cruciais. Combinam produções altamente intensivas no uso da área com culturas mais extensivas (pecuária de corte, milho). Porém, os estabelecimentos familiares destinam uma área

maior às culturas altamente exigentes em mão-de-obra (banana, café adensado, hortaliças).

Existem também sistemas de produção intensivos como a viticultura (uva fina de mesa). Este sistema vem permitindo uma rápida acumulação de capital a muitos produtores familiares da região. É possível distinguir duas estratégias de reprodução: alguns investem na melhoria da comercialização da uva, seja por meio das associações já existentes, seja por intermédio da criação de uma cooperativa de viticultores e outros apostam na ampliação da área do estabelecimento e na diversificação.

Outra parte dos agricultores familiares da região Sudeste explora sistemas de produção extensivos, relativamente simples e pouco diversificados como a citricultura, cotonicultura e pecuária. A citricultura é um sistema explorado por produtores tradicionais e pela maior parte dos agricultores familiares capitalizados. A cotonicultura foi adotada principalmente por produtores com terras insuficientes para a pecuária ou para a citricultura, mas com capital imobilizado em equipamentos adequados para o cultivo de algodão. A adoção do sistema baseado em gado de corte por agricultores familiares não é muito comum. A maioria combina a pecuária com outras produções como leite e cultivos anuais.

Alguns produtores encontraram uma alternativa na sericicultura (criação do bicho-da-seda), incentivada por firmas de integração que prestam assistência técnica e garantem a matéria-prima e a compra da seda produzida. Bastante intensiva em mão-de-obra, a sericicultura tem a vantagem de fornecer uma renda mensal aos produtores durante a maior parte do ano: nove meses.

Os sistemas baseados na produção de hortaliças e ou de flores são mais intensivos e, em geral, resultam de um processo longo de acumulação de experiência e de capital por parte da família. No caso estudado por GUANZIROLI et al. (2001), a principal produção, em termos de renda, foi o pimentão. A rotação abóbora-pimentão representava, em 1994, 58% da renda agropecuária. As outras culturas importantes em termos de renda eram o milho (no verão) e o feijão (no inverno). Essas quatro culturas (abóbora, pimentão, milho e feijão) representavam cerca de 95% da renda agropecuária dos estabelecimentos. Trata-se de culturas com fácil domínio, pouco arriscadas e não muito exigentes em mão-de-obra, que podem ser cultivadas em áreas mais extensas. A cultura do tomate, por ser mais exigente em mão-de-obra, mais delicada e arriscada, tem

áreas mais reduzidas (menos de 0,2 ha). Os custos de produção são maiores e a contratação de mão-de-obra é necessária no momento do plantio e da colheita. Porém, a rentabilidade por ha é elevada (R\$ 4.290,00/ha).

A concentração das culturas intensivas em mão-de-obra no inverno acarreta uma sobrecarga importante de trabalho nos meses de maio e julho, época de plantio do pimentão e do feijão, exigindo a contratação de diaristas. Na colheita, parte da produção também é colhida por diaristas, mas o trabalho é ligeiramente mais escalonado do que no plantio. Ocorre também, ocasionalmente, a contratação de diaristas para as capinas.

Alguns produtores desenvolvem sistemas de produção de hortaliças mais intensivos, em campo aberto ou em estufa. Desta forma, culturas como tomate, pimentão, pepino, alface, repolho e couve são cultivadas também no verão. Outros associam a produção de hortaliças com a ampliação da pecuária ou com culturas perenes menos exigentes em mão-de-obra.

Certos produtores, que dispõem de áreas extremamente reduzidas e mão-de-obra abundante, apostam na ampliação e na intensificação da horticultura. A produtividade por unidade de área é, em média, superior à dos sistemas alternativos na região (pecuária, algodão e laranja). Entretanto, a produtividade do trabalho não é das mais elevadas, de forma que a renda obtida fica abaixo da verificada no ramo da viticultura. De forma geral, pode-se observar entre as dificuldades enfrentadas pelos produtores familiares, ser a maior parte causada por fatores externos e não pelo porte dos produtores.

2.2 Canais de Distribuição

De acordo com KOTLER (1998) e COUGHLAN et al. (2002), canal de distribuição é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar disponível um produto ou serviço para uso ou consumo. O conceito indica que várias empresas estão envolvidas no processo, a fim de satisfazer os usuários finais no mercado, sejam eles consumidores ou compradores empresariais. STERN & EL-ANSARY (1992) acrescentam que os canais de distribuição não só satisfazem a demanda por meio de produtos e serviços no local, em quantidade, qualidade e preço correto, mas tem papel fundamental no estímulo à demanda. Para tanto, são necessárias

atividades promocionais como propaganda, promoção de venda, merchandising, dentre outras.

Os canais de distribuição podem ser vistos como uma rede de trabalho que cria valor para o usuário final, gerando utilidade de forma, posse, tempo e lugar (COUGHLAN et al., 2002). Isto porque os consumidores não podem obter um produto acabado a não ser que o mesmo seja transportado para um local em que possa ser acessado, estocado até que sejam necessários e ,eventualmente, trocado por dinheiro ou outros produtos/serviços que permitam a posse.

Segundo ROSENBLOOM (2002), por muitos anos, o campo dos canais de marketing recebeu pouca atenção em comparação com as outras três áreas estratégicas do composto mercadológico: produto, preço e composto promocional. Muitas empresas tratavam a estratégia de canal de distribuição como algo secundário. Nos últimos anos, porém, essa negligência relativa vem mudando, em muitos casos para um intenso interesse na área. Para ROSENBLOOM (2002), existem pelo menos cinco tendências que levam a tal mudança:

- maior dificuldade das empresas para conquistar uma vantagem competitiva sustentável: vantagem competitiva sustentável é um diferencial competitivo que não pode ser facilmente copiado pela concorrência; este diferencial competitivo tem sido cada vez mais difícil de ser alcançado mediante estratégias baseadas nos compostos produto, preço e promoção;
- poder crescente dos distribuidores, especialmente os varejistas, nos canais de distribuição: nas duas últimas décadas, observou-se uma mudança na força de influência dos produtores de bens para os distribuidores, essa transferência de poder de mercado é especialmente notável no varejo, onde hipermercados gigantes, como o Wal-Mart, estão tornando-se os protagonistas; esses poderosos varejistas respondem por grandes parcelas de linhas de *commodities* das quais participam e desta forma, controlam o acesso ao mercado;
- necessidade de reduzir custos de distribuição, que ocorre porque os custos de distribuição, muitas vezes, respondem por uma parcela significativa do preço final dos produtos; muitas vezes, são mais altos que os custos de fabricação ou os custos das matérias-primas e componentes;

- revalorização do crescimento: durante a maior parte dos anos 90 conceitos como reestruturação, reengenharia, *downsizing*, organizações horizontais e empresas enxutas dominaram as publicações de negócios; ao final dos anos 90, o "crescimento" tornou-se o foco das atenções; as empresas chegaram ao limite da redução de custos e do *downsizing* como base para melhorar o lucro operacional e perceberam que para crescer necessitavam aumentar sua participação no mercado e as vendas da empresa; em suma, perceberam que o aumento das vendas, gerava o aumento na participação de mercado e conseqüentemente, o crescimento;
- crescente papel da tecnologia: a tecnologia está presente em praticamente todas as áreas de negócios, entre elas a distribuição de bens e serviços; contudo, há uma tecnologia, em particular, cujo efeito está apenas começando: a Internet; por meio dela, o mundo inteiro passou a estar ligado em uma gigantesca rede de informações e isso pode levar a construção de canais de distribuição altamente eficientes.

Todos esses fatores combinados tornam os canais de distribuição um componente-chave do campo mais amplo da administração estratégica de marketing. Canais de distribuição efetivos e eficientes vêm se tornando mais importantes para garantir que a empresa alcance sucesso em mercados altamente competitivos em todo o mundo.

2.2.1 Por que existem canais de distribuição?

STERN & EL-ANSARY (1992) afirmam que os canais de distribuição desempenham, cada vez mais, um papel importante para a empresa, podendo ser o fator mais relevante para o desenvolvimento efetivo da sua participação de mercado. Os canais de distribuição permitem obter vantagem competitiva sobre as demais companhias, visto que por mais que o *design* dos produtos seja copiado, a qualidade e os preços abaixados, os canais de distribuição podem representar um diferencial estratégico para a empresa.

Para entender canais de distribuição é interessante saber as razões da emergência dessa estrutura. Segundo COUGHLAN et al. (2002), existem duas fontes

que geram o desenvolvimento e a mudança no canal de distribuição: fatores ligados à demanda e fatores ligados à oferta.

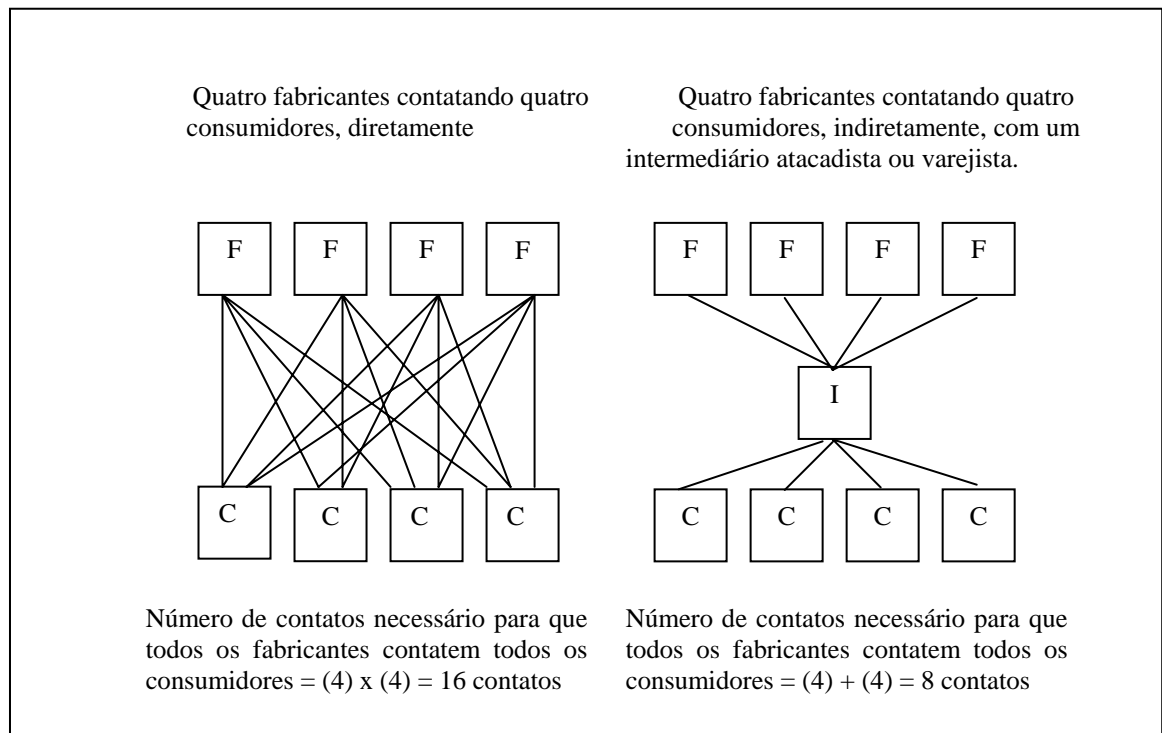
Nos fatores ligados à demanda têm-se a facilitação da busca e o ajuste de discordância de sortimento. Os intermediários facilitam as buscas nas extremidades do canal, pois o processo de busca é caracterizado pela incerteza tanto dos usuários finais quanto dos vendedores; ocorre porque os usuários finais não sabem ao certo onde encontrar os produtos ou serviços e os vendedores não sabem ao certo como alcançar os usuários finais. Quanto à discordância de sortimento, os intermediários independentes em um canal de distribuição desempenham a importante função de classificação de produtos. Ação importante devido à discordância natural entre a variedade de bens e serviços produzidos por um determinado fabricante e a variedade exigida pelo usuário final.

Entre os fatores ligados à oferta, tem-se a criação de rotinas de transações e redução do número de contatos. Como cada transação de compra envolve pedir, avaliar e pagar por bens e serviços e, ao mesmo tempo, comprador e vendedor tem que chegar a um acordo sobre a quantia, modo e prazo de pagamento, as rotinas de transação podem minimizar os custos e levar à padronização de bens e serviços. A redução no número de contatos é possível devido à existência do intermediário. Sem ele, cada produtor teria que interagir com cada comprador potencial para criar todos os intercâmbios possíveis de mercado, como demonstrado na figura 2.1.

De forma semelhante, BOWERSOX & COOPER (1992) indicam três razões básicas para que as empresas estabeleçam diferentes arranjos em termos de canais de distribuição: desempenho funcional, redução da complexidade e especialização. O desempenho funcional refere-se ao conjunto de atividades que devem ser desenvolvidas para que a distribuição ocorra. Entre elas, pode-se encontrar a venda, compra, transporte e armazenamento, financiamento, padronização, aceitação dos riscos e informações do mercado.

Na redução da complexidade deve-se considerar que à medida que a sociedade evolui a variedade de produtos e serviços a serem ofertados no mercado também aumenta tornando o processo de troca mais complexo. Duas estratégias podem ser usadas para reduzir a complexidade. A primeira estratégia é o ajustamento do processo de sortimento em que os intermediários funcionam como uma ponte entre a

variedade de consumidores, separando suprimentos heterogêneos em itens relativamente homogêneos e acumulando sortimento de produtos diferentes. A segunda estratégia é a rotinização do processo de troca na qual os custos podem ser minimizados com as funções rotinizadas.



Fonte: Adaptado de BERMAN (1997:12) e ROSENBLOOM (1999:22).

FIGURA 2.1 - Contratos necessários para alcançar o mercado com e sem intermediários.

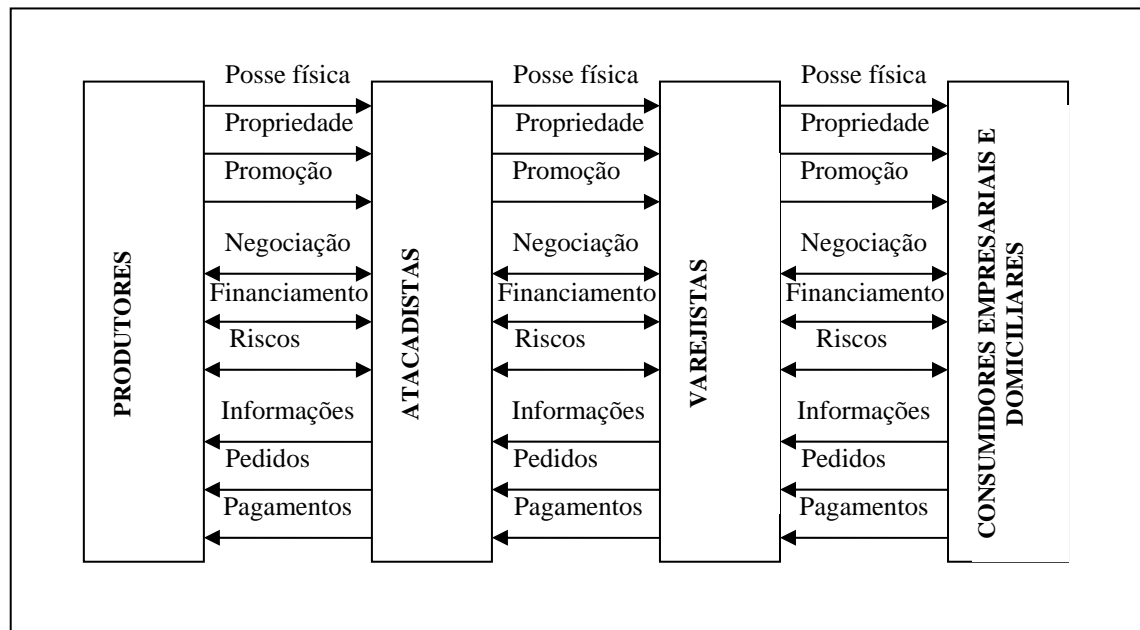
Com a especialização, as tarefas específicas podem ser realizadas a um custo unitário menor em função da economia de escala e combinação de *outputs* de uma infinidade de fornecedores em tipos variados de sortimento de venda. A especialização busca tornar disponível facilidades adicionais, tais como: localização conveniente, diminuição do prazo de entrega, possibilidade de compra em poucas unidades de produto e ampla variedade e disponibilidade de produtos.

2.2.2 As funções dos canais de distribuição

De acordo com STERN & EL-ANSARY (1992), fabricantes, atacadistas, varejistas e outros membros do canal existem para desempenhar funções como: movimentação de estoques, geração de demanda ou venda, distribuição física, serviço pós-venda, crédito, entre outros. As atividades ou funções dos membros do canal de distribuição são descritos por BERMAN (1997) e COUGHLAN et al. (2002) por meio dos seguintes fluxos:

- posse física: refere-se ao fluxo físico de produtos, exigindo facilitadores de armazenagem;
- propriedade: trata-se do direito de propriedade sobre o produto;
- promoção: os membros do canal são responsáveis pelos contatos com o cliente visando a criar demanda, esse contato pode ser individual ou em massa;
- negociação: os membros do canal negociam preço, termos de vendas, datas de entrega e recebimento dos produtos, qualidade dos produtos, etc;
- risco financeiro: inclui obsolescência, incêndios, inundações, problemas econômicos, competição crescente, sazonalidades, demanda reduzida, aceitação de um produto, *recall* dos produtos etc;
- pedidos: os membros dos canais pedem mercadorias periodicamente aos seus fornecedores;
- pagamentos: inclui os fluxos dos pagamentos existentes no sistema.

Os fluxos de posse física, propriedade e promoção dão-se no final do sistema. Os fluxos de pedidos e pagamento fluem do final para o início do canal; os riscos, financiamentos, negociações e fluxo de informações dão-se nos dois sentidos, como mostrado na figura 2.2.



Fonte: Adaptado de COUGHLAN et al. (2002:25) e STERN & EL-ANSARY (1992:12).

FIGURA 2.2 - Fluxos entre os agentes no canal de distribuição.

Segundo BERMAN (1997), um importante princípio com relação a estrutura dos canais de distribuição é que o mesmo pode ser alterado, mas não pode ser eliminado. Deve-se considerar que os participantes podem ser eliminados ou substituídos nos canais, no entanto, suas funções não podem ser eliminadas, mas sim assumidas por outros membros, localizados para frente ou para trás do canal. Desta forma, o citado princípio assegura que a estrutura dos canais de distribuição se mantenha, mesmo com alteração dos seus membros.

2.2.3 Membros do canal de distribuição

BOWERSOX & COOPER (1992) dividem os membros participantes do canal de distribuição em dois grupos, sendo o primeiro formado pelos intermediários e o segundo por agentes facilitadores. O grupo dos intermediários ou agentes primários corresponde aos membros que participam diretamente no canal, sendo incluídos os fabricantes, atacadistas e varejistas. O segundo grupo, também chamado de agentes secundários, é constituído por aquelas empresas que participam indiretamente do canal prestando serviços aos agentes primários, como empresas de transporte, companhias de

seguro, consultores, empresas de tecnologia de informação, prestadores de serviços logísticos, entre outros. COUGHLAN et al. (2002) acrescentam também a classificação dos usuários finais, sejam eles empresariais ou consumidores individuais, como membros do canal, por desempenharem fluxos como os demais membros. Por meio dos canais de distribuição, os consumidores finais podem buscar objetivos genéricos, como maior variedade de escolha, conveniência, sortimento de produtos e preços mais baixos. Neste trabalho, decidiu-se focar as relações entre produtores, atacado, varejo e empresas do ramo de refeições coletivas. Por esta razão, concentrar-se-á, exclusivamente, na descrição desses agentes primários, não aprofundando a discussão sobre as empresas prestadoras de serviços.

Os fabricantes são o elo inicial do canal e responsável pela fabricação dos produtos. Ao dizer fabricante, aqui a referência é ao produtor ou a quem dá origem ao produto ou serviço que está sendo vendido, criando utilidade de forma. De acordo com BOWERSOX & COOPER (1992), os fabricantes produzem antecipadamente à demanda ou ao consumo, o que gera um risco no caso das previsões de venda não ocorrerem conforme o planejado. Uma forma de gerenciar este risco é a estruturação dos canais de distribuição de modo a garantir a colocação dos produtos nos mais diversos mercados disponíveis. Os fabricantes buscam, por meio do canal de distribuição, uma fatia maior de mercado, aumentar a penetração no mercado, ampliar a linha de produtos e desenvolver atividades promocionais.

Os intermediários participam diretamente do canal e são formados, de acordo com COUGHLAN et al. (2002), por qualquer membro de canal que não seja o fabricante ou o usuário final. O objetivo dos mesmos pode ser buscar margens de mercado, exclusividade na distribuição, giro de estoque e promoções comerciais. Neste trabalho, serão pesquisados intermediários atacadistas, varejistas e empresas de refeições coletivas.

O atacadista é aquele que vende produtos para outros intermediários do canal, como varejistas, ou para usuários finais de empresa, mas não para usuários finais individuais. Na concepção de PARENTE (2000), o atacado difere do varejo por seu processo consistir na venda para clientes institucionais que compram produtos e serviços para revendê-los ou como insumo para suas atividades empresariais.

ROSENBLOOM (1999) e STERN & EL-ANSARY (1992) classificam os atacadistas em três grupos maiores: atacadista comerciante, distribuidor industrial e filial de venda. O atacadista comercial refere-se à firma engajada, principalmente, em comprar, possuir, estocar e lidar com os produtos físicos em larga quantidade e revendê-los em quantidades menores para varejistas, indústrias, empresas comerciais ou institucionais e outros atacadistas. O distribuidor industrial é representado por agentes, corretores e agentes comissionados, realizam a venda como atravessadores², não assumindo a posse da mercadoria. Estão envolvidos na negociação de compra e venda para os clientes ganhando comissões ou pagamentos. As filiais de venda de produtos são próprias e operadas por fabricantes, estão fisicamente separadas da planta de fabricação e são usadas com o propósito de distribuir os produtos fabricados para mercados atacadistas, por esse motivo possuem armazém.

Os intermediários varejistas incluem lojas de departamento, negociantes de massa, hipermercados, lojas especializadas, "matadores de categoria"³, lojas de conveniência, franquias, clubes de compras, clubes de armazéns, organizadores de catálogos e varejistas *on-line*. Ao contrário do intermediário puramente atacadista, vendem diretamente para consumidores individuais que são usuários finais. PARENTE (2000) acrescenta que os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição dos produtos. São atores importantes na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que deverá ser produzido para atender às expectativas do mercado.

Segundo ROSENBLOOM (1999), o poder e influência dos varejistas no canal de distribuição têm aumentado. O aumento deve-se ao tamanho e poder de compra, aplicação de tecnologias avançadas e o uso de modernos conceitos de marketing. De forma semelhante, COUGHLAN et al. (2002) consideram que o varejo é extremamente competitivo e orientado para a inovação. Atualmente, é formado por uma variedade cada vez maior de instituições e é, constantemente, afetado por um ambiente

²Atravessadores são intermediários que compram mercadorias por preço baixo para revendê-las com grande lucro (FERREIRA, 2001).

³ Matadores de categoria: megalojas especializadas em determinadas categorias de produtos, altamente competitivas como, por exemplo, a Kalunga, a Saraiva e as Casas Bahias, no Brasil (ROSENBLOOM, 2002 - nota do tradutor).

altamente mutante, por causa da alta concentração propiciada pelas fusões e aquisições no setor.

WEST (1988) sugere que, ao longo do canal de distribuição, cada agente têm objetivos diferentes em questões genéricas. No quadro 2.1, percebe-se que a diversidade de objetivos entre os agentes chega em, alguns casos, ao antagonismo. Enquanto a indústria almeja expandir seu posicionamento e dos seus produtos no mercado, por meio do aumento da fatia de mercado e ampla linha de produtos (que lhe confirmam maior poder de barganha e uma imagem mais marcante na mente do consumidor; o que lhe permite, conseqüentemente, aumentar sua penetração no mercado), os intermediários buscam fatores que proporcionem maiores margens de lucro. Para tanto, os intermediários têm como objetivo, por exemplo, ser um representante exclusivo de uma determinada marca, trabalhando um determinado mercado ou produto isoladamente, sem muita concorrência e com possibilidades de barganha. Já o consumidor final espera satisfazer suas necessidades. Desta forma, espera que os intermediários ou a própria indústria que vende diretamente, ofereça todos os atributos que lhe permitam efetuar e utilizar o produto/serviço de forma conveniente. Para isso, o consumidor final, normalmente, requer variedade de produtos, sortimento, assim como preço baixos.

QUADRO 2.1- Objetivos dos agentes do canal de distribuição.

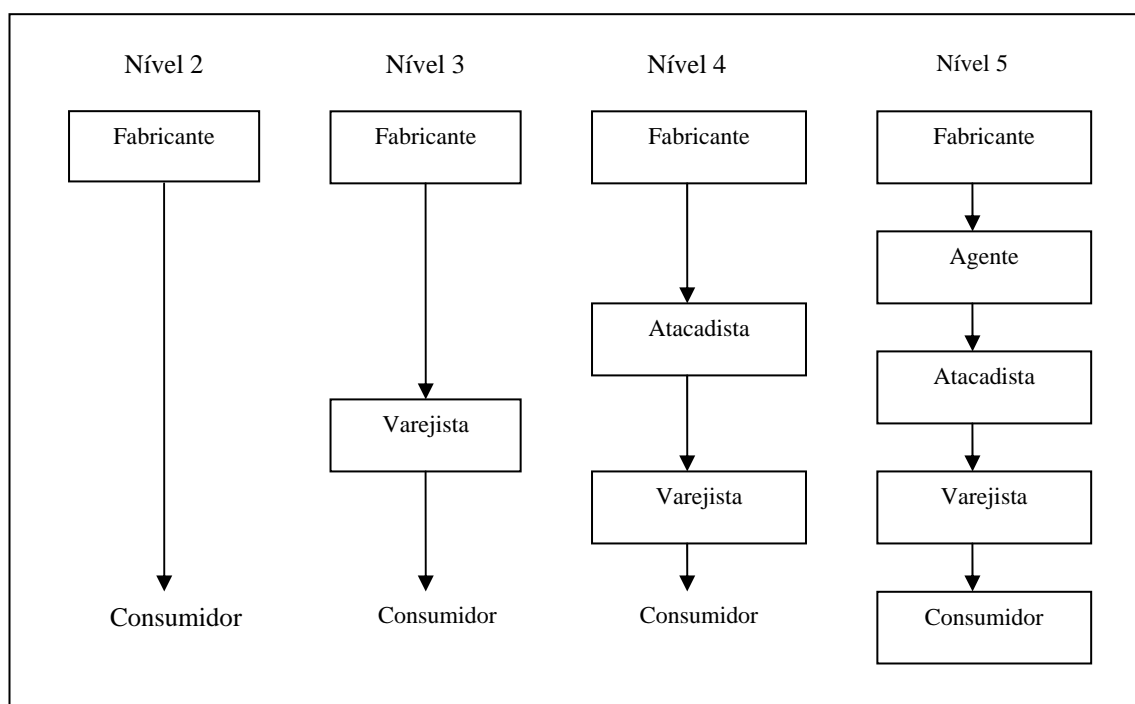
Indústria	Intermediários	Consumidor Final
Fatia de mercado	Margem	Variedade de escolha
Grande penetração no mercado	Exclusividade	Conveniência
Fluxo de caixa	Crédito	Valor em troca de dinheiro
Ampla linha de produtos	Giro de estoques	Sortimento/disponibilidade
Atividades promocionais	Promoção comercial	Preços mais baixos

Fonte: baseado em WEST (1988).

2.2.4 Estrutura do canal de distribuição

O conceito de estrutura do canal não é definida explicitamente na literatura de marketing, sendo mais comum a discussão a respeito do número de níveis de intermediários no canal - extensão. Frequentemente, são vistos diagramas

semelhantes a figura 2.3 para exemplificar a estrutura do canal. No nível 2, o fabricante distribui os produtos diretamente ao consumidor, conforme o nível aumenta, intermediários integram a estrutura. No caso do nível 5, a estrutura é formada pelo fabricante que envia os produtos a um agente que, por sua vez, direciona para um agente atacadista, ao qual cabe repassar os produtos ao varejista, que fará a ligação final com o consumidor. A abordagem transmite uma idéia geral dos tipos de participantes no canal e dos níveis em que eles estão.



Fonte: adaptado de ROSENBLOOM (1999:23).

FIGURA 2.3 - Representação típica da estrutura do canal de distribuição.

ROSENBLOOM (2002) considera falha a representação da figura 2.3, pois a mesma não define, explicitamente, a estrutura do canal, nem sugere uma relação entre a estrutura e gestão do canal. Segundo este autor, a estrutura do canal é um grupo de membros do canal para o qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição. Para tanto, deve-se decidir como alocar ou estruturar um conjunto de tarefas que precisam ser desempenhadas para alcançar os objetivos de distribuição da empresa.

BERNAN (1997) afirma que o canal de distribuição pode ser longo ou curto. No canal curto, onde ocorre distribuição direta, os produtores podem vender seus

produtos e serviços diretamente para consumidores finais ou organizacionais, desempenhando todas as funções, sendo pouco especializados e responsáveis por todos os investimentos necessários. No canal longo, onde a distribuição é indireta, membros independentes do canal (atacadistas, varejistas, produtores) possuem responsabilidades específicas, sendo geralmente associados com grande especialização do canal. Embora o canal longo reduza o requerimento financeiro de cada membro, requer coordenação das atividades e funções do canal.

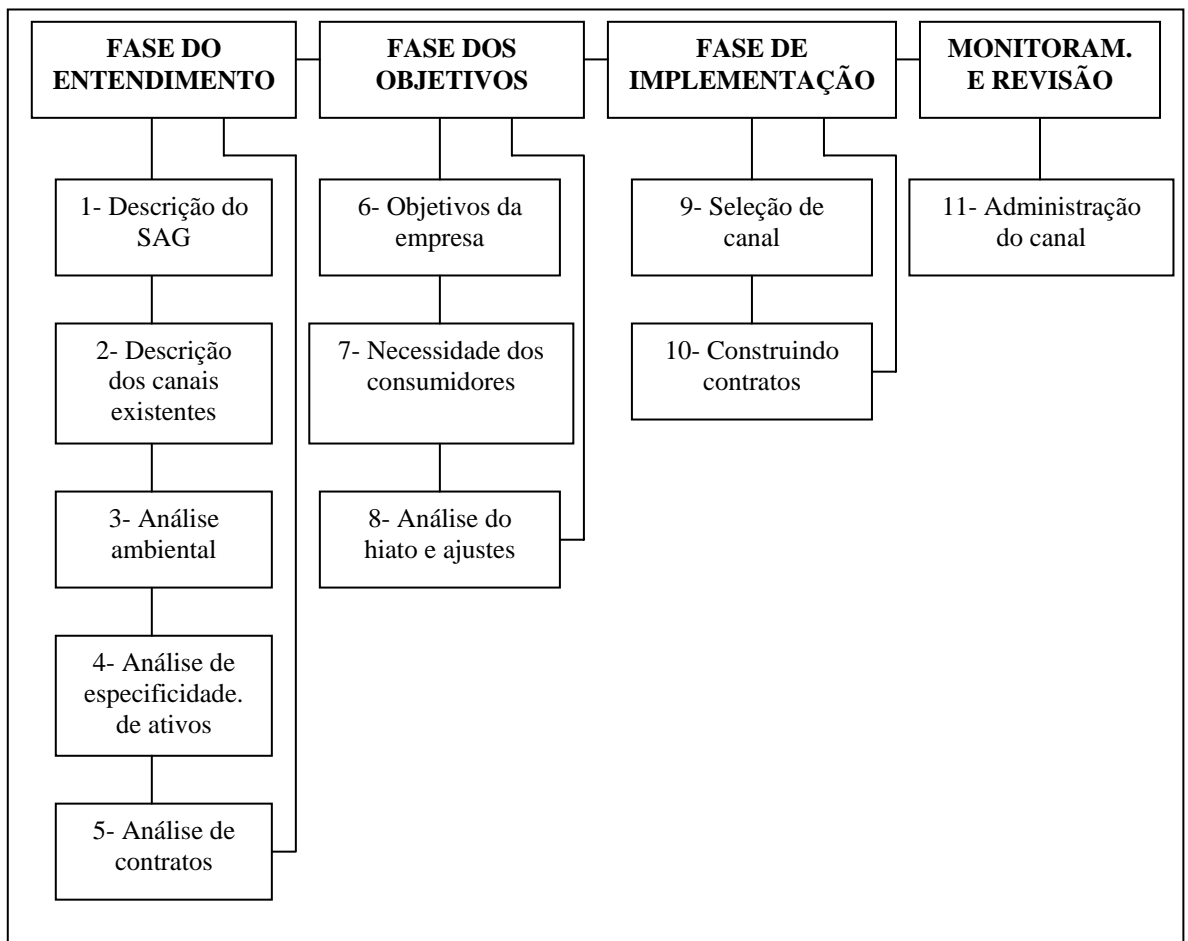
Os canais também podem ser descritos em termos da largura, ou seja, pelo grau de competição em qualquer nível, assim como a intensidade de distribuição na área. Na distribuição intensiva, todos os membros que tenham um crédito mínimo podem requerer a compra de produtos e serviços. Na distribuição exclusiva, somente um membro do canal pode vender produtos e serviços em uma área geográfica determinada, sendo baixa a competição. Na distribuição seletiva, busca-se um balanceamento na competição e alcance de mercado dos membros.

NEVES (1999) estabeleceu uma possibilidade de elaborar um modelo de planejamento de canais de distribuição de alimentos. Este modelo abrange as contribuições da economia dos custos de transações e a organização dos passos de acordo com uma seqüência útil. A figura 2.4 mostra a proposta do modelo.

O processo inicia-se com a definição da equipe envolvida na empresa para elaborá-lo. Para novos canais de distribuição, a seqüência começa do zero, demandando muitos esforços. Se o processo é relacionado apenas à revisão de canais existentes, em uma base de freqüência, a vantagem é que apenas uma atualização dos cinco primeiros passos é necessária, tornando o processo mais fácil.

O objetivo da primeira fase é o entendimento do sistema agroalimentar (SAG)⁴. Busca-se descrever, em um fluxo, todos os agentes que realizam funções nos sistemas, a partir dos primeiros fornecedores até os consumidores finais para uma visão geral das principais indústrias e organizações que atuam no SAG. É importante lembrar que o canal é uma parte do sistema. Este passo oferecerá mais pontos a serem discutidos quando tratada a análise macroambiental.

⁴ Sistema agroalimentar (SAG): é um fluxo descrevendo os agentes envolvidos no processo de transformação de um produto, desde os insumos até o consumidor final, passando por processamentos, distribuição e outras etapas (NEVES, 1999)



Fonte: NEVES (1999:117).

FIGURA 2.4 - Proposta de modelo de planejamento de canais de distribuição de alimentos.

Na descrição dos canais existentes deve-se observar todos os agentes que realizam funções no canal. Incorpora-se à etapa, a análise de dados de consumo, número de indústria, principais empresas e outras informações. Estes dados podem ser obtidos por meio de dados secundários, entrevistas e, se necessário, tendências.

Na fase 3, o objetivo é analisar alguns possíveis fatores que podem impactar os canais de distribuição da empresa. Entre os fatores têm-se: fatores políticos e legais; econômicos; sócio-culturais e tecnológicos. Após a análise do ambiente, outra análise complementar e importante é a de poder do canal, suas origens e forma como poderá ser usado.

A análise da especificidade de ativos⁵ é importante para o passo 10 (construção de contratos). Se os ativos envolvidos são altamente específicos, a empresa não deve confiar em transações de mercado, porque os custos de transação e riscos poderiam ser aumentados. Esta análise ajuda a identificar opções para coordenar as transações no canal.

A análise de contratos requer um entendimento de como as transações são organizadas nos canais de distribuição dos produtos e como são as formas de coordenação. Deve-se entender também das práticas de contratos gerais e procedimentos de compra. É importante sentir se a empresa não estará propondo, no canal, formas de coordenação muito difíceis de realizar e se estas gerarão custos de negociação e aprendizagem.

A análise dos objetivos da empresa e necessidades dos consumidores deve ter por base todas as informações colhidas nas etapas precedentes. Os objetivos da distribuição devem estar em total consonância com o processo de planejamento estratégico da empresa. No mínimo, os objetivos devem ser consistentes com os objetivos de preço, produtos e comunicação.

Quando a análise do hiato e ajustes for realizada, a empresa já terá idéia e desejos próprios sobre o formato dos canais de distribuição, bem como sobre aquele advindo dos desejos dos consumidores. Neste passo, todas as idéias devem ser confrontadas para facilitar a escolha da melhor e factível decisão estratégica.

Uma vez estabelecido o objetivo a empresa pode selecionar a estrutura factível e os agentes que participarão de seu canal de distribuição. A construção de contratos é a última parte antes da administração do canal de distribuição. Selecionados os distribuidores, deve-se desenhar os tipos de contratos e acordos com os parceiros do canal. Etapa em que precisam ser considerados os possíveis conflitos, estabelecidos os modos para minimizar suas origens e ações a serem tomadas no caso de tais conflitos surgirem.

Na última etapa, a administração das relações, diversas técnicas podem ser adotadas como, por exemplo, conhecimentos administrativos e planilhas de acompanhamento. Pode-se considerar aspectos relacionados à construção de parcerias

⁵ Especificidade de ativos: refere-se a quanto estes são específicos para aquela função e aos custos de realocação para usos alternativos. Uma vez que o ativo é específico, outros agentes do canal podem tomar ações oportunistas com o objetivo de obter apropriações de renda (NEVES, 1999).

bem-sucedidas, motivação e confiança. Uma sugestão de NEVES (1999) é o uso de técnicas de marketing de relacionamento, da teoria de comprometimento e confiança.

KOTLER (1999) acrescenta que os canais de distribuição não ficam paralisados. Novas instituições atacadistas e varejistas surgem e novos sistemas de canal aparecem. Desta forma, o autor demonstra os recentes crescimentos em termos de sistema de canal de distribuição: sistema de canal vertical, sistema de canal horizontal e sistema de multicanais.

O sistema de canal vertical surgiu para desafiar os canais convencionais. O sistema de canal convencional é formado por instituições independentes, representadas por produtor (s), atacadista (s) e varejista (s). Cada empresa funciona como um negócio separado que procura maximizar seu próprio lucro, mesmo se essa meta reduzir o lucro de todo o sistema. Nenhum participante do canal tem controle completo ou substancial sobre os demais. O sistema de canal vertical, em contraste, envolve produtor, atacadista (s) e varejista (s) agindo como um sistema unificado. Um dos participantes do canal domina os demais por posse ou franquia, ou exerce tanto poder que todos cooperam. O sistema de canal vertical pode ser dominado pelo produtor, atacadista ou varejista. Surgiu como resultado das fortes tentativas dos participantes em controlar o comportamento do canal e eliminar o conflito resultante do empenho individual pela realização de objetivos isolados. Reduz custos por meio de poder de barganha e eliminação de serviços duplicados.

No sistema de canal horizontal duas ou mais empresas não relacionadas, unem recursos ou programas para explorar uma oportunidade de marketing emergente. As empresas isoladas não possuem capital, *know-how*, produção ou recursos de marketing suficientes para iniciar um novo empreendimento; podem trabalhar em conjunto em base temporária ou permanente, ou criar uma empresa separada.

O sistema de multicanais ocorre quando uma única empresa usa dois ou mais canais para atingir um ou mais segmentos de consumidores. Ao acrescentar mais canais, a empresa pode ganhar três benefícios importantes: aumento da cobertura de mercado, redução do custo de canal e customização da venda. No aumento da cobertura de mercado, a empresa acrescenta um canal para atingir um segmento de consumidores que seus canais atuais não podem cobrir, por exemplo, contratar agentes rurais para atender a agricultores geograficamente dispersos. Na redução dos custos a empresa pode

optar por um novo canal, como a venda por telefone em vez de fazer visita pessoal a pequenos consumidores. Na customização de venda a empresa pode criar um novo canal cujas características de vendas se ajustem às exigências dos consumidores como, por exemplo, criar uma força de venda técnica para vender equipamentos mais complexos.

COUGHLAN et al. (2002) afirmam que a variedade de participantes de canal pode ser combinada de muitas maneiras para criar canais de distribuição eficazes. O âmbito e o número de membros de canal são afetados pela natureza da demanda dos usuários finais e o comando do canal pode variar de uma situação para outra.

Segundo STERN & EL-ANSARY (1992), o melhor meio disponível para coordenar e buscar cooperação entre os membros do canal é o uso de poder. De acordo com ROSENBLOOM (2002), poder é a habilidade de um membro do canal em controlar ou influenciar o comportamento de outros membros. Por exemplo, em uma tentativa de reduzir custos de estoque, um varejista pode tentar limitar a variedade de produtos de um determinado fabricante. O fabricante, entretanto, pode querer que o varejista trabalhe com toda a sua linha de produtos. Os dois membros do canal podem tentar exercer poder para influenciar o comportamento do outro. A habilidade de ambas as partes para alcançar o resultado desejado dependerá da quantidade de poder que cada um puder impor.

Como a dependência dos membros do canal não é igual, os membros que são mais dependentes têm menor soma de poder relativo sobre os outros (STERN & EL-ANSARY, 1999). Assim, a habilidade do membro A sobre o membro B é baseada na dependência de B sobre A, para alcançar os resultados desejados. Desta forma, a causa da dependência é a base do poder. Em outras palavras, dependência e fonte de poder são inseparáveis.

ROSENBLOOM (2002) acrescenta que embora a literatura de marketing frequentemente deixe subentendido que os fabricantes têm muito mais poder que os varejistas e, conseqüentemente, seria o mais provável vencedor no tipo de luta de poder descrito, muitas vezes isso não acontece. É muito comum que os varejistas, assim como outros membros do canal, consigam exercer um poder considerável sobre os fabricantes. Isso é particularmente verdadeiro nos dias atuais, onde o varejista é o agente que está mais próximo do cliente final e tem se cercado de tecnologias e ferramentas de gestão

capazes de captar e tratar informações minuciosas sobre gostos e preferências dos clientes. A chave para determinar quais membros do canal tem mais chance de ser o mais poderoso, em determinada situação, depende de uma compreensão das fontes ou base de poder disponível aos membros do canal.

Segundo FRENCH & RAVEN, citados por STERN & EL-ANSARY (1999) e ROSENBLOOM (2002), uma base de poder é a fonte ou raiz do poder que uma parte exerce sobre a outra. Isto inclui cinco bases de poder: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder referente e poder de especialista.

No poder de recompensa, a fonte de poder diz respeito à capacidade de um membro do canal de recompensar outro se o segundo submeter-se à influência do primeiro. Essa base de poder está presente em todos os sistemas de canal. As recompensas ficam normalmente evidentes nos ganhos financeiros obtidos pelos membros, quando são favorecidos os interesses de um deles. Os membros do canal, tanto produtores quanto atacadistas ou varejistas, só continuarão sendo membros viáveis, ao longo prazo, se puderem ser financeiramente beneficiados com sua participação no canal. Haverá exceções a essa regra quando, por exemplo, o relacionamento estiver baseado em acordos contratuais que restrinjam a capacidade dos membros de se desvincularem de um canal improdutivo.

O poder coercitivo é essencialmente o oposto do poder de recompensa. Nele, o poder de um membro do canal sobre o outro está baseado na expectativa de que o primeiro será capaz de punir o segundo, caso ele não se submeta às tentativas de influência do primeiro. O poder coercitivo acontece com muita frequência nos relacionamentos de canal estando, entre as poderosas empresas, não apenas produtores e fabricantes. Os atacadistas e varejistas que estão em posição dominante, em virtude de seu tamanho ou de situações de monopólio em áreas comerciais, também podem recorrer ao uso do poder coercitivo.

O poder legítimo deriva de normas internalizadas em um membro de canal, que determinam que outro membro tenha um direito legítimo de influenciar o primeiro e que existe a obrigação de aceitar essa influência. Em um sistema intraorganizacional, como uma grande corporação, por exemplo, o poder legítimo tem longo alcance e é habitualmente aceito. Na verdade, seria extremamente difícil para a organização funcionar sem que isso ocorresse. A cada nível da cadeia de comando, o

subordinado reconhece que seu superior tem o legítimo direito de influenciar seu comportamento e que existe obrigações de aceitar essa influência. Em um sistema interorganizacional como o canal de distribuição, por outro lado, o poder legítimo não opera da mesma maneira e não é de forma alguma um fenômeno de longo alcance, tampouco bem aceito. Dado que muitos canais são compostos por empresas independentes, não há nenhum relacionamento superior-subordinado definido e não há nenhuma linha bem definida de autoridade nem cadeias de comando. Somente em canais ligados contratualmente existe algo que se assemelha a uma estrutura organizacional baseada no poder legítimo.

É provável que exista a base de poder referente quando um membro do canal percebe que suas metas são altamente correlacionadas com as metas de algum outro membro. Em outras palavras, eles podem identificar-se como pertencentes ao mesmo grupo de referência. Conseqüentemente, quando prevalece essa situação, é muito provável que, se houver uma tentativa de um dos membros do canal para influenciar o comportamento do outro, este a veja como benéfica à realização de suas próprias metas.

O poder especialista é derivado do conhecimento que um membro do canal atribui a outro em determinada área. Desta forma, as tentativas de um dos membros do canal de influenciar o comportamento de outro membro têm como base sua *expertise* superior. O poder de especialista é bastante comum no canal de distribuição. Muitos fabricantes, por exemplo, fornecem aos varejistas um suporte administrativo que é de grande valia para várias fases das operações do varejo.

De forma geral, o poder deve ser usado para influenciar o comportamento dos membros do canal a fim de ajudar a empresa a alcançar seus objetivos de distribuição. Para tanto, o membro a adotar o poder, tem que usar as bases de poder disponíveis. Nesse sentido, ele deve identificar as bases de poder e escolher as que serão adequadas aos objetivos de distribuição almejados.

2.2.5 Logística de distribuição

A concepção logística de agrupar conjuntamente as atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços para administrá-las de forma coletiva é

uma evolução natural do pensamento administrativo. As atividades de transporte, estoques e comunicações iniciaram-se antes mesmo da existência de um comércio ativo entre regiões vizinhas. Desta forma, BALLOU (1993) define a logística empresarial como todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Para CHRISTOPHER (2001), o objetivo da logística é planejar e coordenar todas as atividades necessárias para alcançar níveis desejáveis dos serviços e qualidade ao custo mais baixo possível. Portanto, a logística deve ser vista como o elo de ligação entre o mercado e a atividade operacional da empresa. O raio de ação da logística estende-se sobre toda a organização, do gerenciamento de matérias-primas até a entrega de produto final.

De forma semelhante, BOWERSOX & CLOSS (2001) definem que a missão da logística é integrar esforços com o objetivo de ajudar a criar valor para o cliente pelo menor custo total possível. A logística existe para satisfazer às necessidades dos clientes, facilitando as operações relevantes de produção e marketing. Do ponto de vista estratégico, os executivos de logística procuram atingir uma qualidade predefinida de serviço ao cliente por meio de uma competência operacional. O desafio é equilibrar as expectativas de serviços e os gastos de modo a alcançar os objetivos de negócio.

Segundo GREEN & SCHALLER (2000), a atividade logística é concernente aos produtos entregues aos clientes, sejam eles acabados ou intermediários e àqueles que são transferidos entre unidades de produção ou internamente, no caso dos produtos em processo de fabricação. Observa-se que a noção de fluxo tem dupla dimensão: os deslocamentos físicos dos produtos, que recorre a diversos tipos de automatismos e modos de circulação; as intervenções humanas que agem sobre ele como carregamento e descarregamento. Os fluxos de informações, necessários aos deslocamentos dos bens, formam um elemento essencial desse campo. O objetivo essencial da logística é o de prevenir interrupções no abastecimento dos pontos de venda para os diferentes produtos.

Cabe ressaltar que as estratégias de canal de distribuição e logística estão intimamente relacionadas. No entanto, a estratégia de canal é mais ampla do que a

gestão logística. A estratégia de canal trata do processo inteiro de configurar e operar a organização contratual responsável pelo alcance das metas de distribuição da empresa. A gestão logística, por outro lado, é mais focada em tornar disponível o produto no canal de distribuição, na hora e lugar adequados. Desta forma, a logística eficaz é de vital importância para o sucesso da estratégia de distribuição da empresa e pode ser vista como uma subsidiária da área de distribuição. Enquanto a gestão do canal está envolvida na administração de todos os grandes fluxos do canal (produto, negociação, propriedade, informação e promoção), a logística trata basicamente do fluxo de produto (ROSENBLOOM, 2002).

BALLOU (1993) apresenta duas atividades desenvolvidas pela logística: atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são compostas pelo transporte, manutenção de estoque e processamento de pedidos. As atividades de apoio correspondem a uma série de atividades adicionais que apóia as atividades primárias como: armazenagem, manuseio de materiais, embalagem de proteção, obtenção, programação de produtos e manutenção de informações.

Dentre as atividades primárias, o transporte refere-se aos vários meios para se movimentar produtos. Algumas das alternativas populares são os modos rodoviários, ferroviários e aeroviários. A administração da atividade de transporte geralmente envolve decidir-se quanto ao método de transporte, aos roteiros e à utilização da capacidade dos veículos. Segundo BOWERSOX & CLOSS (2001), as necessidades de transporte podem ser atendidas de três maneiras básicas. Em primeiro lugar, pode-se operar uma frota exclusiva de veículos. Em segundo lugar, pode-se fazer contratos com empresas de transporte. E, em terceiro lugar, a empresa pode contratar várias transportadoras que oferecem serviços diversos de transporte de cargas individuais. Esses três tipos de transporte são normalmente chamados de privado, contratado e transporte comum, respectivamente.

A manutenção de estoque é necessária para atingir um grau razoável de disponibilidade de produto, equilibrando as oscilações da oferta e demanda. Enquanto o transporte adiciona valor de "lugar" ao produto, o estoque agrega valor de "tempo". Para agregar esse valor dinâmico, o estoque deve ser posicionado próximo aos consumidores ou aos pontos de manufatura. A administração de estoques envolve manter seus níveis

tão baixo quanto possíveis, ao mesmo tempo em que provê a disponibilidade desejada pelos clientes (BALLOU, 1993).

Quanto ao processamento de pedidos, os custos inerentes à atividade tendem a ser pequenos quando comparados aos custos de transporte ou de manutenção de estoques. Contudo, processamento de pedidos é uma atividade logística primária. Sua importância deriva do fato de ser um elemento crítico em termos do tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes. É também a atividade primária que inicia a movimentação de produtos e a entrega de serviços (BALLOU, 1993).

Apesar de transporte, manutenção de estoques e processamento de pedidos serem os principais ingredientes que contribuem para a disponibilidade e a condição física de bens e serviços, as atividades de apoio são necessárias. O armazenamento refere-se à administração do espaço necessário para manter estoques. Envolve problemas como localização, dimensionamento de área, arranjo físico, recuperação do estoque, projeto de docas ou baias de atracação e configuração do armazém. Segundo BOWERSOX & CLOSS (2001), a empresa pode escolher entre contratar os serviços de uma empresa especializada ou operar por meio de suas próprias instalações. A decisão não é simples, visto que várias atividades essenciais ao processo logístico são executadas enquanto o produto está armazenado como, por exemplo, separação, seqüenciamento, seleção de pedidos, consolidação de cargas para transporte, entre outras atividades.

O manuseio de materiais está associado com a armazenagem e também apóia a manutenção de estoque. É uma atividade que diz respeito à movimentação do produto no local de estocagem. São problemas importantes desta atividade: seleção do equipamento de movimentação, procedimentos para formação de pedidos e balanceamento da carga de trabalho.

Como um dos objetivos da logística é movimentar bens sem danificá-los, a um custo razoável, um bom projeto de embalagem do produto auxilia a garantir movimentação sem quebras. Além disso, dimensões adequadas de empacotamento encorajam manuseio e armazenagem eficientes (BALLOU, 1993).

A obtenção é a atividade que deixa o produto disponível para o sistema logístico. Trata da seleção das fontes de suprimento, das quantidades a serem adquiridas, da programação das compras e da forma pela qual o produto é comprado. É

importante para a logística, pois decisões de compra têm dimensões geográficas e temporais que afetam os custos logísticos. A obtenção não deve ser confundida com a função de compra. Compras incluem muitos dos detalhes de procedimento, que não são especificamente relacionados com a tarefa logística.

Enquanto a obtenção trata do suprimento das firmas, a programação de produto lida com a distribuição (fluxo de saída). Refere-se, primariamente, às quantidades agregadas que devem ser produzidas e quando e onde devem ser fabricadas. Não diz respeito à programação detalhada de produção, executada pelos programadores de produção.

Por último, tem-se a manutenção da informação, que é essencial para que uma empresa possa operar eficientemente a função logística. Tais informações são essenciais para o correto planejamento e controle logístico. Segundo BALLOU (1993), manter uma base de dados com informações importantes apóia a administração eficiente e efetiva das atividades primárias e de apoio. BOWERSOX & CLOSS (2001) acrescentam que a disponibilidade de informações de boa qualidade, em tempo hábil, é fator-chave para as operações logísticas.

Para GREEN & SCHALLER (2000), as atividades logísticas cobrem sobretudo três tipos de funções: informativo, físico e financeiro. O primeiro tipo, informativo, essencialmente, operacionaliza os pedidos. O tipo físico correspondente, em particular, ao transporte e às interrupções ou descontinuidades dos fluxos: carregamento e descarregamento dos caminhões, bem como a preparação dos pedidos. As funções financeiras, referem-se às operações como: pagamento dos serviços fornecidos e das mercadorias entregues. Esses autores ressaltam a evolução das atividades logísticas nas funções do tipo informativo. Atualmente, desenvolve-se uma tendência a uma crescente automatização dos pedidos, por meio da utilização de meios eletrônicos como, EDI. Por outro lado, desenvolvem-se também as plataformas logísticas⁶ e os procedimentos que possibilitam, primeiro, a mecanização e ,em seguida, a automatização de uma proporção crescente de tarefas, com o recurso da utilização de *pallets* para o transporte mais eficiente dos produtos.

⁶ Plataforma logística é o ponto de concentração dos produtos destinados a um certo número de pontos de venda (GREEN & SCHALLER, 2000).

No Brasil, os investimentos logísticos estão crescendo. As empresas estão trabalhando conscientes de que a competitividade de seus produtos e serviços está diretamente ligada à redução de custos de todos os seus processos. Isto exige uma boa administração logística e aumento da eficiência, não só da empresa, mas do canal de distribuição como um todo (CORREIA JÚNIOR & MOLDERO, 1998). Percebe-se que a logística desempenha um papel crucial no canal de distribuição. De forma geral, embora um bom serviço ao cliente seja o resultado final dos esforços da empresa, a logística é uma parte muito importante desse esforço. Um canal de distribuição bem desenhado e bem administrado não pode existir sem um fluxo eficiente de produtos para os membros do canal e os mercados-alvo finais. Em suma, a gestão de canal e a logística andam juntas para proporcionar uma distribuição eficaz e eficiente.

2.2.6 Produto, preço, composto promocional e o canal de distribuição

Independente da empresa considerar a distribuição como uma questão relevante, ela deve levar em conta o papel do marketing mix⁷. A essência do gerenciamento de marketing moderno é desenvolver um marketing mix com estratégias que atendam às demandas dos mercados-alvos da empresa de uma forma melhor do que a dos concorrentes. Portanto, o papel da distribuição tem que ser considerado juntamente com o produto, preço e composto promocional.

A ferramenta mais básica do composto de marketing é o produto, ou seja, a oferta tangível da empresa para o mercado. Essa oferta inclui qualidade, *design*, características, marca e embalagem (KOTLER, 1998). Uma estratégia de produto bem-sucedida depende de vários fatores como grau de inovação ou a sofisticação tecnológica do produto, a capacidade dos gerentes encarregados de sua supervisão, a capacidade e as condições financeiras da empresa, entre outros fatores. Um fator frequentemente subestimado, é o papel exercido pelos membros do canal. Uma vez que a maioria dos fabricantes não vende seus produtos aos usuários finais, em algum ponto terão que

⁷ Marketing mix é um grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta desejada no mercado-alvo. São todas as ações da empresa para influenciar a demanda do seu produto como ações que dizem respeito ao produto, preço, promoção e canais de distribuição (KOTLER, 1998).

solicitar aos membros do canal que implementem ou ajudem a implementar a estratégia formulada. Desta forma, os fabricantes, muitas vezes, dependem da eficácia dos membros do canal para adotar uma estratégia de produto. Pode-se identificar três áreas básicas de gerência de produtos relacionadas com a gestão do canal de distribuição: o planejamento e o desenvolvimento de novos produtos, o ciclo de vida do produto e a gerência estratégica do produto (ROSENBLOOM, 1999).

Com respeito ao planejamento e ao desenvolvimento de novos produtos, é de essencial importância obter a contribuição dos membros do canal no planejamento. Os novos produtos também devem ser aceitos pelos membros do canal e devem ser ajustados aos sortimentos dos mesmos. Os membros, por sua vez, devem ser educados quanto aos novos produtos e providências devem ser tomadas para que os novos produtos estejam isentos de problemas.

Quanto ao ciclo de vida do produto, deve-se entender as implicações de cada estágio (introdução, crescimento, maturidade e declínio) na gestão do canal de distribuição. Durante o estágio introdutório, deve-se ter um número suficiente de membros do canal para a adequada cobertura do mercado. Quando o produto entra no estágio de crescimento, a adequada cobertura dos membros deve ser reforçada e os efeitos dos produtos concorrentes devem ser cuidadosamente monitorados. No estágio de maturidade, maior ênfase deve ser dada à motivação dos membros no intuito de ajudar na minimização do impacto dos produtos concorrentes e à possibilidade de mudança na estrutura do canal para ampliar esse estágio ou criar um novo estágio de crescimento. Quando o produto entrar no estágio de declínio, os membros de canal marginais devem ser desativados e o impacto da retirada do produto da linha do fabricante deve ser investigado.

Na gestão da linha de produtos inúmeras estratégias podem ser empregadas. Entre as mais importantes para a ampla variedade de fabricantes estão: a estratégia de diferenciação do produto, a estratégia de posicionamentos, as estratégias de expansão e de contração da linha de produtos, as estratégias de marca e a estratégia de serviço para o produto. Deve-se entender os inter-relacionamentos das estratégias de produto com as estratégias de gestão do canal e tentar usar a gestão do canal para apoiar a implementação bem-sucedida das estratégias de produto (ROSENBLOOM, 1999).

Outra ferramenta do composto de marketing é o preço – quantidade de dinheiro que os consumidores pagam pelo produto. Segundo MULHERN (1997), a precificação é um elemento crucial no marketing mix. Entre as demais variáveis, o preço pode ser rapidamente alterado, gerando no mercado efeitos dramáticos e imediatos. Uma empresa estabelece um preço pela primeira vez quando desenvolve ou adquire um novo produto, lança um produto regular em um novo canal de distribuição ou área geográfica e quando entra em uma concorrência pública. Para tanto, a empresa deve decidir onde posicionar seu produto em termos de qualidade e preço. A figura 2.5, mostra nove estratégias preço/qualidade possíveis.

		PREÇO		
		ALTO	MÉDIO	BAIXO
Q U A L I D A D E	ALTO	1. Estratégia <i>premium</i>	2. Estratégia de alto valor	3. Estratégia de valor supremo
	MÉDIO	4. Estratégia de preço alto	5. Estratégia de preço médio	6. Estratégia de valor médio
	BAIXO	7. Estratégia de desconto	8. Estratégia de falsa economia	9. Estratégia de economia

Fonte: KOTLER (1998).

FIGURA 2.5 - Nove estratégias de preço/qualidade.

As estratégias diagonais 1, 5 e 9 podem coexistir no mesmo mercado. Uma empresa pode oferecer um produto de alta qualidade a um preço alto, outra pode oferecer um produto de qualidade média a preço médio e ainda um produto de baixa qualidade a baixo preço. Os três concorrentes podem coexistir à medida que o mercado consiste em três grupos de compradores: os que procuram qualidade, os que procuram preço e aqueles que equilibram as duas considerações. As estratégias de posicionamento 2, 3 e 6 representam maneiras de atacar as posições diagonais. A estratégia 2 indica: “nosso produto tem a mesma alta qualidade do produto 1, mas cobramos menos”. A estratégia 3 indica a mesma coisa e oferece uma economia ainda maior. Se os consumidores sensíveis à qualidade acreditarem nesses concorrentes, comprarão deles e

economizarão dinheiro. As estratégias 4, 7 e 8 implicam a fixação de preço alto para o produto em relação a sua qualidade. Os consumidores se sentirão “extorquidos” e, provavelmente, reclamarão ou falarão mal da empresa a outras pessoas.

ROSENBLOOM (1999) acrescenta que a estratégia de preço deve incorporar considerações de custo, mercado-alvo, concorrência e canal. No entanto, as considerações de canal, freqüentemente, recebem menos atenção na estratégia de preço e, às vezes, são totalmente subestimadas. Isso pode causar problemas com os membros do canal, uma vez que a estratégia de preço pode ter impactos negativos, como no caso dos membros perceberem que a estratégia do fabricante está incompatível com seus próprios interesses. Por outro lado, se a abordagem do fabricante ao preço reflete falta de conhecimento das necessidades dos membros do canal, ou parece funcionar contra eles, é mais provável que resulte em cooperação muito menor ou em conflito. Portanto, o grande desafio é promover estratégias de preço que estimulem a cooperação dos membros do canal e minimizem o conflito.

Neste sentido, ROSENBLOOM (1999) sugere oito diretrizes que podem ser seguidas pelos fabricantes ao desenvolverem estratégias de preço: as margens de lucro oferecidas aos membros do canal devem ser adequadas para cobrir os custos e proporcionar lucro razoáveis; as margens oferecidas às diferentes classes de membros do canal devem variar em proporção direta às funções desempenhadas; as margens disponíveis aos membros do canal sobre os produtos do fabricante devem ser competitivas com as das marcas rivais; os arranjos especiais entre o fabricante e os membros, que resultam em aumento ou diminuição dos serviços prestados, devem ser refletidos nas margens disponíveis aos membros do canal; sempre que possível, o fabricante deve tentar seguir as normas convencionais para definir as margens destinadas aos membros do canal; as variações das margens de diferentes modelos ou estilos dos produtos do fabricante devem ser lógicas e, geralmente, não muito distantes das margens convencionais do comércio; se houver preços de referência nos níveis de atacado ou varejo, eles devem ser reconhecidos e os produtos devem ser precificados de modo a atender a esses preços de referência; por último, as variações nos preços de diferentes produtos da linha de um fabricante devem, sempre que possível, estar associadas às diferenças visíveis ou identificáveis das características do produto, para ajudar os membros do canal a fazer um trabalho de venda mais eficaz.

O composto promocional pode ser entendido como um programa integrado de métodos e de materiais de comunicação desenhados para apresentar uma empresa e seus produtos a clientes potenciais. Também é utilizado para comunicar os atributos de necessidade-satisfação dos produtos com a finalidade de facilitar as vendas e, assim, contribuir para o desempenho no longo prazo (ROSENBLOOM, 1999). As principais ferramentas disponíveis para implementar a estratégia de comunicação são: propaganda, venda pessoal, suporte ao revendedor, relações públicas, publicidade e promoção de venda.

Como a maioria dos fabricantes não vende diretamente a seus mercados-alvos finais, dependem de seus membros de canal para ajudar a fazer a comunicação. Entretanto, desde que os membros do canal sejam empresas independentes, o grau de controle que o fabricante pode exercer sobre como os produtos são vendidos após estarem em posse dos membros do canal é reduzido. Assim, a eficácia da estratégia de comunicação global do fabricante depende de quão habilitado ele está para assegurar a cooperação dos membros independentes do canal na comunicação dos produtos.

Alguns fabricantes confiam quase totalmente em comunicação na forma de propaganda a seus mercados-alvos para “puxar” seus produtos por meio do canal e, indiretamente, assegurar a cooperação dos membros do canal. Na estratégia de puxar acredita-se que ao construir forte demanda do consumidor para um produto, o fabricante forçará os membros do canal a promovê-los, automaticamente, porque é de seu próprio interesse fazer isso. No entanto, em muitos casos, esta estratégia é insuficiente para assegurar o forte suporte promocional dos membros do canal. Desta forma, o fabricante também necessita trabalhar mais diretamente com os membros do canal para desenvolver esse suporte de comunicação. Essa abordagem de comunicação por meio do canal de distribuição é denominada estratégia de empurrar. Esta estratégia exige um envolvimento mais direto com os membros do canal no uso de estratégias promocionais e de incentivos. Constitui-se de um esforço mútuo e cooperação entre o fabricante e os membros do canal no desenvolvimento e na implementação das estratégias de comunicação. Na visão de KOTLER (1998), a meta da estratégia de empurrar é induzir os intermediários a fazer encomendas de produtos e promovê-los aos usuários finais. Na estratégia de puxar, o propósito é induzir os intermediários a encomendar o produto do

fabricante. Cabe ressaltar que, freqüentemente, as duas estratégias são usadas em conjunto com sucesso.

De forma geral, o composto de marketing ajuda a empresa a desenvolver uma estratégia de posicionamento⁸, definindo a resposta esperada dos consumidores com relação aos benefícios funcionais e psicológicos relevantes do produto (ROCHA & CHRISTENSES, 1999). Neste sentido, a gestão eficaz do canal de distribuição exige um entendimento sobre as interfaces com outras variáveis do composto de marketing. Deve-se examinar as estratégias da empresa, em cada uma das áreas do composto de marketing, como os recursos que podem ser empregados para melhorar as estratégias de gestão do canal da empresa.

⁸ Posicionamento refere-se a como o produto é percebido pelos clientes no mercado em relação aos concorrentes (CZINKOTA et al., 2001).

3 MÉTODO DA PESQUISA

Para descrever o método adotado por esta pesquisa, este capítulo está subdividido em cinco itens. O primeiro descreve as fontes primárias e secundárias de dados consultados, em seguida o tipo de pesquisa empreendida. O capítulo segue apresentando a população e o tamanho da amostra, procedimentos de coleta de dados e por último, a análise de dados adotada.

3.1 Fontes de Dados

Devido à complexidade e especificidade de se trabalhar com diferentes tipos de hortaliças⁹ (*in natura*, processada, congelada, etc), foi eleito um grupo delas, relevante e representativo no mercado nacional, para nortear a pesquisa. Este grupo é formado pelas hortaliças tipo: haste ou broto (couve, aspargo, etc); folha (acelga, agrião, cebolinha, alface, etc); flores (couve-flor, alcachofra, brócolos); frutos (tomate, abóbora, berinjela, chuchu, pimenta, pepino, etc); raízes (batata-doce, beterraba, cenoura, rabanete, etc); tubérculo (batata); bulbo (alho e cebola) e sementes (ervilha e vagem), comercializadas *in natura*.

Sobre o assunto (canais de distribuição) e os setores-alvo da pesquisa (produtores familiares, empresas varejistas, atacadistas e o ramo das refeições coletivas) buscou-se dados primários e secundários. Segundo BRYMAN (1989), os dados secundários são baseados em pesquisa de arquivos que podem ser históricos ou recentes, estatísticas e estudos previamente realizados. Já os dados primários são aqueles que o pesquisador elabora no estudo, ou seja, com interação entre o pesquisador e o objeto de pesquisa.

- Dados secundários

Os dados secundários foram utilizados na elaboração de um diagnóstico preliminar dos canais de distribuição de hortaliças, serviram como base para a descrição do ambiente onde os produtores familiares de hortaliças estão inseridos e para

⁹ O cultivo de hortaliças é chamado de olericultura, as mesmas são caracterizadas segundo a quantidade de sais minerais e vitaminas. Em relação ao tempo de ciclo de vida produtiva, ou ciclo de cultura, as hortaliças obedecem à delimitação de cultura temporária, ou seja, o ciclo é de no máximo um ano e se caracteriza somente por uma colheita.

identificação dos agentes-chaves da cadeia da qual fazem parte. A partir da identificação pode-se direcionar as etapas seguintes, ou seja, escolher os agentes sobre os quais foram coletados os dados primários. Entre os itens pesquisados têm-se livros acadêmicos (GUANZIROLI et al., 2001; COUGHLAN et al. 2002; ROSENBLOOM, 1999; STERN & EL-ANSARY, 1992) e publicações de entidades especializadas (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, Ministério de Desenvolvimento Agrário - MDA e Secretaria da Agricultura Familiar - SAF), periódicos e anais de congressos realizados no Brasil (Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural - SOBER e Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares - EGNA) e no exterior (International Food and Agribusiness Management Association - IAMA), banco de dados de bibliotecas de diversas universidades (dissertações de mestrado, teses de doutorado e artigos), instituições ligadas ao setor como ABIA (Associação Brasileira da Indústria de Alimentos), ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores), ABERC (Associação Brasileira de Refeições Coletivas), Fundação Instituto de Terras do Estado de São Paulo (ITESP), Prefeituras Municipais de São Carlos e Araraquara, entre outros.

- Dados primários

Os dados primários foram obtidos mediante pesquisa de campo. Os questionários utilizados foram de caráter semi-estruturado e aplicado *in loco* pela pesquisadora. Os mesmos foram previamente submetidos a teste piloto para sanar falhas e problemas de entendimento. A versão final dos questionários está disponível no apêndice A.

A pesquisa de campo foi realizada com produtores familiares de hortaliças, empresas varejistas, atacadistas, do ramo de refeições coletivas e especialistas da área/setor. Também foram entrevistadas gerências de CEASAs, alguns agentes considerados potenciais para a distribuição de hortaliças da agricultura familiar e produtores patronais. Cabe ressaltar, no último caso, que esses produtores não são o alvo da pesquisa, tendo sido realizadas as entrevistas apenas para auxiliar no levantamento de alternativas para os produtores familiares. As entrevistas foram realizadas em duas etapas. A primeira etapa foi realizada entre setembro e dezembro de

2002. Foram entrevistados vinte e quatro produtores familiares, nas cidades de São Carlos e Araraquara e seis especialistas da área. A segunda etapa foi realizada entre os meses de fevereiro e julho de 2003. Nesta etapa foram entrevistadas empresas varejistas, atacadistas, empresas de refeições coletivas, gerências de CEASAs, instituições que se mostraram potenciais para distribuição de hortaliças provenientes da agricultura familiar e os produtores patronais.

A escolha dos produtores familiares a serem entrevistados partiu do princípio de serem classificados como familiares, baseado no conceito também adotado pelos projetos de cooperação técnica FAO/INCRA e GUANZIROLI et al. (2001), como supramencionado. Também foi considerada a importância da produção de hortaliças dentro do sistema produtivo adotado. Desta forma, entre os entrevistados, a produção de hortaliças integra as três principais atividades desenvolvidas. Decidiu-se, em Araraquara, pela divisão da amostra em produtores assentados e tradicionais (não assentados). Desta forma, foram escolhidos pela pesquisadora, na feira da Produção Familiar, quatro produtores. Para completar a amostra, foram selecionados oito produtores com base em indicações de técnicos de campo da Fundação ITESP, no caso dos produtores assentados e, indicações da técnica de campo do programa Sistema Agroindustrial Integrado (SAI) do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), para produtores tradicionais. Em São Carlos, a Prefeitura Municipal repassou uma lista dos produtores familiares de hortaliças com os respectivos telefones e endereços. Os mesmos foram contatados via telefone ou diretamente na propriedade para agendamento das entrevistas.

Entre os especialistas entrevistados na primeira etapa, têm-se técnicos de campo que prestam atendimento a produtores familiares de Araraquara, responsáveis pela Coordenadoria da Secretaria de Agricultura e Abastecimento Municipal e pela Coordenadoria de Atividades Agroindustriais, em São Carlos e Araraquara respectivamente.

A escolha das empresas varejistas, atacadistas e do ramo de refeições coletivas, teve como base a primeira etapa da pesquisa onde os produtores familiares indicaram os arranjos distributivos utilizados. Desta forma, as empresas atacadistas, varejistas e algumas do ramo de refeições coletivas entrevistadas, foram indicadas pelos produtores familiares como agentes na distribuição de hortaliças. No caso das empresas

de refeições coletivas, que podem ser empresas que terceirizam o serviço de alimentação ou de autogestão, os produtores que atendem esses agentes citaram as unidades atendidas. Desta forma, no caso das empresas que terceirizam o serviço de alimentação, optou-se por entrevistar as centrais de suprimento, que foram identificadas em um segundo contato com um dos produtores que atende estes clientes. Nesta ocasião, o produtor indicou as empresas atuantes na região de São Carlos e Araraquara, assim como os contatos com as centrais de suprimento. Quanto às empresas de autogestão, considerou-se pertinente a aplicação da pesquisa também com empresas não citadas pelos produtores como: restaurantes de indústrias/empresas e restaurantes institucionais (escolas, universidade, presídios, hospitais, entre outros). Cabe ressaltar que na primeira etapa da pesquisa foram citados apenas restaurantes de venda a quilo. Desta forma, outras oito empresas sugeridas pelo produtor e pelas empresas que terceirizam o serviço de alimentação, foram contatadas. Entretanto, apenas uma realizava compra de hortaliças de produtores familiares e fez parte da amostra: o restaurante de um hospital. Entre as demais empresas, duas compram por meio de licitações e não existem casos em que produtores familiares fizeram parte dos processos. Outra empresa compra apenas de sacolões, não considerando a possibilidade de comprar de produtores familiares devido à satisfação com o atual fornecedor. A última empresa não compra de produtores porque seu sistema de lançamento de notas fiscais não aceita a nota de produtores. A referida empresa não considera viável o investimento necessário para alterar o *software* de lançamento de notas fiscais para então comprar diretamente de produtores.

Foram entrevistadas as gerências das CEASAs de Araraquara e Campinas. A primeira foi escolhida por estar localizada na cidade onde parte da amostra de produtores foi selecionada e a segunda, por constituir uma central de referência para diversos agentes entrevistados. Sobre os clientes potenciais, buscou-se dados sobre a compra de hortaliças pela Prefeitura Municipal de São Carlos e com coordenadores de projetos vinculados a produtores familiares de hortaliças. O objetivo da entrevista com esses agentes foi a identificação de alternativas para a distribuição de produtos provenientes da agricultura familiar.

A escolha dos produtores patronais também foi baseada na listagem repassada pela Prefeitura Municipal de São Carlos. Como foram entrevistados poucos

produtores, a escolha dos mesmos foi baseada na conveniência, ou seja, entre os produtores contatados, as entrevistas foram realizadas com aqueles localizados próximos à cidade de São Carlos e com os que se mostraram mais dispostos a cooperar com o trabalho.

A escolha dos municípios de São Carlos e Araraquara, deu-se por diversos fatores. Entre eles, o fato de outros projetos correlatos estarem sendo desenvolvidos pela instituição de ensino que a pesquisadora faz parte, como o projeto intitulado: "Sistema de gestão integrada para a agricultura familiar " - GIAF. Também foi considerada a limitação de tempo, facilidade de acesso e as diferenças existentes entre as duas cidades no que diz respeito aos produtores e canais de distribuição. Neste último caso, foi considerado que São Carlos possui produtores familiares tradicionais (não provenientes de assentamentos) e como canais de distribuição empresas varejistas, empresas do ramo de refeições coletivas e feiras tradicionais. Em Araraquara, além de produtores tradicionais, existem produtores familiares provenientes de programas de reforma agrária e outros agentes no canal de distribuição de hortaliças como: atacadistas permissionários da CEASA local, atacadistas independentes e feiras específicas para a distribuição de produtos provenientes da agricultura familiar. Considerando a heterogeneidade da agricultura familiar e os diferentes arranjos distributivos existentes, a escolha de cidades com características diferentes pôde auxiliar na identificação de pontos relevantes para o estudo.

3.2 Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa empreendido neste trabalho foi a qualitativa, pois permite uma relação mais flexível com o respondente, o que resulta em dados com mais profundidade e riqueza de detalhes. Os questionários utilizados são semi-estruturados. De acordo com AAKER & DAY (1990), esse método é menos estruturado e mais intensivo que entrevistas com base em um questionário padronizado. Também vale ressaltar que possui um grande potencial para novos *insights* e perspectivas sobre o assunto estudado.

De acordo com BRYMAN (1989), as características da pesquisa qualitativa e os aspectos mais essenciais são:

- a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave;
- a pesquisa é descritiva;
- os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não, simplesmente, com os resultados e o produto;
- os pesquisadores tendem a analisar seus dados, indutivamente;
- o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

YIN (1997) e BRYMAN (1995) afirmam ser importante notar que o estudo de caso nem sempre pode ser descrito como pesquisa qualitativa. Entre os tipos de pesquisa qualitativa, considera-se o estudo de caso desde que este faça uso substancial dos métodos qualitativos, conforme ocorreu nesta pesquisa.

De acordo com CASTRO (1977), o estudo de caso examina apenas uns poucos exemplos das unidades consideradas. Entretanto, mesmo no estudo de caso, o interesse primeiro não é pelo caso em si, mas por aquilo que ele sugere a respeito do todo. YIN (1997) acrescenta que o estudo de caso pode ser único ou multicaso. Dado os objetivos desta pesquisa, o estudo multicaso mostrou-se o caminho mais adequado para a obtenção dos dados que viessem a enriquecer o trabalho. Por meio do estudo multicaso, pôde-se inserir na pesquisa diferentes tipos de produtores familiares e diversos arranjos distributivos possíveis. Desta forma, os dados obtidos poderão, parcialmente, retratar as diversidades de produtores e canais de distribuições existentes.

Segundo BOYD & WESTFALL (1979), o estudo multicaso é adequado por permitir a descoberta de três fatores. Entre eles, fatores que são comuns a todos os casos no grupo geral, fatores que não são comuns a todos os casos, mas são comuns em certos subgrupos e fatores que são únicos de determinado caso. De forma geral, o estudo multicaso permite uma maior abrangência dos resultados, ultrapassando os limites de unicidade obtidos quando se restringe a uma empresa. Cabe ressaltar que os dados desta pesquisa não devem ser generalizados, visto que refletem a realidade de duas cidades e alguns dos seus produtores familiares de hortaliças em um período determinado de tempo. No entanto, deve-se considerar o que ele sugere sobre os demais casos existentes.

3.3 População e Tamanho da Amostra

A pesquisa de campo foi realizada em duas etapas nas cidades de São Carlos e Araraquara, Estado de São Paulo. Na primeira etapa, a amostra foi composta por vinte e quatro produtores familiares de hortaliças, sendo entrevistados doze produtores em cada cidade. Na segunda etapa foram entrevistadas vinte e quatro empresas responsáveis pela distribuição de hortaliças. Entre elas, empresas varejistas, atacadistas e do ramo de refeições coletivas. Também foram entrevistados agentes considerados potenciais (gerências de CEASAs e responsáveis pela compra de produtos para a Prefeitura Municipal), instituições vinculadas a projetos que auxiliam na distribuição de produtos provenientes da agricultura familiar (Fundação ITESP, Prefeituras Municipais e projetos como o desenvolvido no assentamento Guarani) e três produtores patronais.

A amostra foi não-probabilística e intencional. De acordo com SELLTIZ et al. (1974), a suposição básica da amostragem intencional é que, com bom julgamento e uma estratégia adequada, pode-se escolher os casos que devem ser incluídos na amostra, a fim de chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa. Por mais que a amostra seja não-probabilística, cabe aqui ressaltar sua importância frente ao universo de produtores familiares de cada cidade. Segundo dados do Censo Agropecuário 95/96 realizado pelo IBGE, na cidade de São Carlos existiam 580 estabelecimentos rurais, destes 376 eram propriedades patronais, 200 familiares, 1 instituição religiosa e 3 entidades públicas. Dentre eles, 48 eram produtores de hortaliças e 12 foram entrevistados, ou seja, 25% do universo total de produtores de hortaliças. Em Araraquara existiam 401 estabelecimentos: 280 familiares e 121 patronais. O número de produtores de hortaliças correspondia a 50 produtores, o que representa 24% da amostra. Cabe ressaltar que a Coordenadoria de Atividades Agroindustriais de Araraquara informou que existem 600 estabelecimentos familiares provenientes de reforma agrária, o que é superior ao informado pelo Censo Agropecuário.

Em Araraquara, a amostra de produtores familiares foi dividida em duas partes: seis produtores familiares provenientes de assentamentos de reforma agrária e seis produtores não assentados. Em São Carlos, por não haver assentamentos ou um subgrupo evidente e relevante, a amostra não foi dividida. Entre as vinte e quatro

empresas entrevistadas na segunda etapa da pesquisa, têm-se duas atacadistas, quatorze empresas varejistas e oito do ramo de refeições coletivas. Os atacadistas entrevistados são permissionários da CEASA de Araraquara, que é o entreposto oficial mais próximo de ambas cidades. A amostra de empresas varejistas foi dividida em nove empresas com o formato de varejão, quitanda e sacolão e cinco super e hipermercados locais. Das empresas do ramo de refeições coletivas entrevistadas, quatro terceirizam o serviço de alimentação e quatro realizam autogestão. Este último caso é composto pelo restaurante de um hospital e três restaurantes de venda a quilo.

Entre os demais entrevistados, têm-se as gerências das CEASAs de Araraquara e Campinas, a Divisão de Alimentação Escolar, Central de Compras e Comissão de Licitação de São Carlos. Nesta etapa também foram pesquisados projetos voltados para auxiliar a distribuição de produtos provenientes da agricultura familiar. Um dos projetos pesquisados é desenvolvido no assentamento Guarani, próximo à cidade de Pradópolis-SP. Este projeto é auxiliado pela UFSCar - campus de Araras e, atualmente, distribui hortaliças para o restaurante universitário do campus de São Carlos. Considerando a necessidade de licitação para a compra desse gênero alimentício pela universidade, foi realizado um convênio via Fundação de Apoio Institucional ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FAI) tanto para a realização do projeto como da compra. Entre os produtores patronais, cinco foram contatados, no entanto, apenas três mostraram-se dispostos a participar da pesquisa. Os questionários foram desenvolvidos e aplicados em conjunto com outro projeto de pesquisa desenvolvido na UFSCar. O referido projeto de pesquisa (GIAP) será melhor abordado no tópico 3.4.

3.4 Procedimentos de Coleta de Dados

Para alguns tipos de pesquisa qualitativa, a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios para realizar a coleta de dados, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do pesquisador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o entrevistado alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a pesquisa (TRIVIÑOS, 1987). A entrevista semi-estruturada partiu de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessavam à pesquisa. Em seguida, as respostas foram oferecendo interrogativas que geraram novos questionamentos. Com os novos questionamentos, pôde-se identificar, junto aos

produtores familiares, os agentes do canal de distribuição que foram entrevistados na segunda etapa da pesquisa e as empresas do ramo de refeições coletivas com seus respectivos contatos.

As perguntas fundamentais da entrevista foram resultantes da teoria sobre canais de distribuição e agricultura familiar. A duração das entrevistas foi de 45 minutos, em média, variando de acordo com as circunstâncias no momento da pesquisa. As mesmas foram gravadas e, posteriormente, transcritas pela pesquisadora.

As entrevistas realizadas com os produtores familiares e patronais de São Carlos foram marcadas via telefone, agendadas ou efetuadas diretamente na propriedade no primeiro contato com os mesmos. Esta etapa foi realizada em conjunto com outro projeto que está desenvolvendo um sistema de gestão integrado para a agricultura familiar (GIAF) e também tem como alvo os produtores familiares de hortaliças do município de São Carlos. Para tanto, diversos pesquisadores aplicaram os questionários em uma amostra maior de produtores abordando diversos fatores como: planejamento da produção, controle de custos e indicadores de desempenho, gestão da qualidade, comercialização dos produtos e recursos financeiros. Ressalta-se que foi realizado um treinamento com os envolvidos para que todos aplicassem os questionários dando a devida ênfase às questões. Em Araraquara, as entrevistas foram realizadas apenas pela pesquisadora, que foi levada às propriedades por técnicos de campo da Fundação ITESP, no caso dos produtores assentados; por uma técnica do programa SAI/SEBRAE Araraquara, no caso dos produtores não assentados.

As entrevistas com empresas varejistas, atacadistas e do ramo de refeições coletivas passaram por um contato inicial, via telefone, onde foram identificadas as pessoas que conhecem os temas abordados e sua evolução na empresa. Em seguida, deu-se o agendamento das entrevistas. Os entrevistados receberam um protocolo de pesquisa, disponível no apêndice B, com o intuito de esclarecer os objetivos da entrevista, garantir o sigilo sobre as informações e sobre a identidade da empresa.

3.5 Análise dos Dados

A análise dos dados consiste no exame, categorização, tabulação, ou de outra maneira, recombinar as evidências para discutir as proposições iniciais do estudo.

Segundo BOYD & WESTFALL (1979), a palavra análise significa, literalmente, separar ou examinar criticamente as partes. Desta forma, a análise dos dados consiste em dispor os dados em categorias significativas, determinar diferenças entre elas, explicar por que estas diferenças existem e fazer recomendações.

De acordo com YIN (1997), a análise das informações de um estudo multicaso é uma das etapas menos trabalhadas e mais difícil de ser realizada quando esse *design* de pesquisa é adotado. Existem poucas fórmulas pré-estabelecidas, levando o pesquisador a depender sobremaneira do seu próprio estilo e rigor. No entanto, YIN (1997) sugere duas estratégias gerais para conduzir a análise de estudos multicasos: o uso de proposições teóricas e perguntas ou a descrição do caso. Neste trabalho, foi escolhida a segunda estratégia: descrição do caso.

Com isso, os dados desta pesquisa foram analisados e comparados de forma a verificar as semelhanças, diferenças e particularidades. Buscou-se caracterizar inicialmente os grupos entrevistados e, posteriormente, os diferentes tipos de fornecedores de hortaliças utilizados, as principais exigências quanto ao fornecimento de hortaliças, formas de negociação, formação de preço e promoções realizadas. Também foram caracterizadas as exigências dos clientes, a logística de distribuição e as perspectivas para que os produtores familiares se tornem fornecedores potenciais.

4 ANÁLISE HISTÓRICA E EMPÍRICA DA DISTRIBUIÇÃO DE HORTALIÇAS

Neste capítulo, é realizada uma análise histórica da distribuição de hortaliças no Estado de São Paulo, baseada em dados secundários. Em seguida, tem-se a análise da distribuição de hortaliças na região de São Carlos e Araraquara, baseada em dados primários obtidos junto a produtores familiares e demais membros do canal de distribuição: empresas varejistas, atacadistas e empresas do ramo de refeições coletivas.

4.1 Panorama da Distribuição de Hortaliças no Estado de São Paulo

A cadeia produtiva de hortaliças possui diversas peculiaridades. De acordo com VILELA & HENZ (2000), sua realidade é bem mais complexa e o sucesso dos negócios desse grupo de alimentos depende de muitos fatores. Entre eles, deve-se considerar que as hortaliças são culturas temporárias. É uma atividade sujeita a oscilações, com diferenças marcantes de uma hortaliças para outra. MACHADO (2002) acrescenta outros fatores que influenciam diretamente a organização da produção e distribuição das hortaliças, sendo a perecibilidade a mais relevante. A alta deterioração dos produtos exige que a manipulação e o armazenamento dos mesmos ocorra com cuidados especiais como ambiente climatizado, embalagens específicas e mão-de-obra especializada. A perecibilidade é um fator de diferenciação do produto que influencia no valor e capacidade de venda do bem. Em outras palavras, o "frescor" é um apelo extremamente relevante e necessário, destacando a importância do sistema logístico adotado. Além da perecibilidade, a produção de hortaliças é suscetível aos aspectos climáticos, às pragas e doenças, o que afeta diretamente a variedade, quantidade e qualidade dos produtos ofertados. Deve-se, ainda, levar em conta a baixa relação valor- peso, que torna a localização geográfica uma variável de grande importância, pois influencia o custo de transporte do produto.

Considerando as peculiaridades da cadeia produtiva de hortaliças, na década de 60, o governo brasileiro criou políticas de apoio visando a melhorar a distribuição de hortifrutigranjeiros no país. Naquela ocasião, foram criadas as CEASAs para prover uma estrutura pública onde a comercialização privada de produtos primários poderia ocorrer de forma competitiva, aumentando a transparência e o acesso dos

produtores (FARINA & MACHADO, 1999). Considerando a CEAGESP¹⁰, as vendas para o abastecimento de feiras livres correspondem a 28% da comercialização, os supermercados representam 17% do volume comercializado e sua participação têm aumentado. No entanto, o volume e valor total comercializado pela CEAGESP declinou 11,34% de 1995 a 2003, devido, em parte, aos sistemas alternativos de comercialização e ao surgimento das centrais privadas de distribuição.

Cabe ressaltar que diversos trabalhos acadêmicos (JUNQUEIRA, 1999; FARINA & MACHADO, 1999; LOURENZANI et al., 2002; MAINVILLE, 2002) têm apontado que essa estrutura de comercialização tem passado por dificuldades. Nos referidos trabalhos, tem sido demonstrada a ineficiência dos atacados públicos para atender às novas demandas do mercado varejista e os problemas relacionados aos produtores, que deveriam ser um dos maiores beneficiados do sistema. Um dos fatores citados é a assimetria de informação que compromete o domínio das informações por parte dos atacadistas no que diz respeito às condições de comercialização com os equipamentos varejistas e às condições físicas das mercadorias. Segundo ZILBERSZTAJN, FARINA & NEVES (1997), existe também uma dispersão de recursos que remuneram os intermediários com taxas acima do que seria uma remuneração competitiva, drenando parte do lucro dos produtores. Os mesmos autores acrescentam que a estrutura das CEASAs está associada a uma imagem de ineficiência, formação de grupos de interesse, perdas físicas no processo de comercialização e inoperância dos agentes públicos inicialmente imaginados como protetores dos interesses da sociedade.

CARMARGO & CAMARGO FILHO (1999) atribuem também parte das dificuldades à cultura dos produtores, que são pouco dispostos para a formação de associações e cooperativas. Os produtores são individualistas, imediatistas na comercialização e não investem em infra-estrutura para agregar valor e distribuir hortaliças ao mercado consumidor. Em geral, tornam-se dependentes do serviço de comercialização das CEASAs, que são dominadas por atacadistas que conhecem a sistemática do mercado. Com isso, enquanto os produtores não conseguem ver a

¹⁰ O Ceagesp surgiu como locadora de espaços para a comercialização e armazenagem de produtos agrícolas. Nasceu da fusão do CEASA (Centro Estadual de Abastecimento S.A.) e da CAGESP (Companhia de Armazéns Gerais do Estado de São Paulo), em maio de 1969, na cidade de São Paulo. Atualmente é o maior atacado público da América Latina. A companhia mantém uma rede de oito CEASAs (entrepósitos) no interior (CEAGESP, 2003).

transparência das transações comerciais e não têm condições de influir em seu funcionamento, pagam, por meio de altas margens de comercialização e longo prazo de recebimento, o seu funcionamento, aumentando o risco do mercado.

Segundo LUENGO & JUNQUEIRA (1999), espera-se que no Brasil iniciem-se processos similares aos já observados na Europa, principalmente na França, onde ocorre uma crescente perda de importância dos entrepostos oficiais, que vêm sendo substituídos por centrais atacadistas independentes. Na França, entre 1975 e 1992, a participação dos atacadistas localizados fora dos mercados oficiais cresceu de 21% para 34%. Da mesma forma, a participação das centrais de compras diretas cresceu de 20% para 28%. Em decorrência, a participação das vendas diretas dos produtores dentro dos mercados oficiais caiu de 5% para 0% no mesmo período. Tais ocorrências devem-se ao fato de que os modernos equipamentos de distribuição vêm buscando otimizar as funções ligadas ao abastecimento de suas lojas pela diminuição da intermediação comercial e pela utilização de sistemas mais eficientes de normatização, tanto dos produtos quanto de suas formas de acondicionamento e dos sistemas logísticos de distribuição.

De acordo com JUNQUEIRA (1999), no Brasil há suficientes evidências de que tal tendência já está se confirmando. O autor considera que o recente posicionamento das principais redes de supermercados é um sinal claro da nova inserção do segmento distribuidor. Essas empresas não têm, muitas vezes, repassado os reajustes de preços aos consumidores finais, estão fixando margens máximas de negociação, adotando novas técnicas de logística e distribuição de produtos e assumindo uma posição de defesa junto aos interesses dos consumidores. Pode-se observar que as CEASAs representaram, na década de 90, 60% da distribuição de hortaliças no Brasil (LUENGO & JUNQUEIRA, 1999), índice reduzido, atualmente, para 25% de toda a comercialização (COSTA, 2000).

Outra ação adotada, na década de 80, foi a criação dos Sacolões pelo governo do Estado de São Paulo e a Prefeitura Municipal de São Paulo. O "Sacolão da Prefeitura" ou simplesmente Sacolão, foi criado como uma alternativa de distribuição alimentar. A finalidade desse agente é propiciar à população a aquisição de gêneros alimentícios com qualidade e preços controlados, com valores fixados por quilo (kg) de alimentos adquiridos (NEVES, ZYLBERSZTAJN & REICHARDT, 1997). Nessa

estrutura, a CEAGESP é responsável pela fixação de preços e monitoramento da qualidade, do preço e da sanidade. Cada Sacolão é administrado por um concessionário que pode comercializar determinados produtos. Em áreas adjacentes, existem pequenos permissionários que comercializam produtos alimentares complementares aos produtos distribuídos pelo concessionário principal. Todos os contratos de permissão são feitos com a Prefeitura Municipal de São Paulo, proprietária dos edifícios onde são instalados os Sacolões. A aquisição de produtos ocorre basicamente de duas formas: diretamente dos produtores rurais ou por meio das centrais de abastecimento, sendo esta última a predominante.

Como os Sacolões ocuparam logo os espaços disponíveis, a preocupação passou a ser buscar novos espaços e construir prédios especialmente para os Sacolões. Uma solução encontrada para a falta de espaço, principalmente em áreas centrais, foi a utilização de espaços sob os viadutos da cidade de São Paulo. Com esta alternativa, os custos foram reduzidos, sem grandes conflitos para receber autorização para utilizar o espaço, o que viabilizou implantações de maneira mais rápida.

De acordo com NEVES, ZYLBERSZTAJN & REICHARDT (1997), foram criados 36 Sacolões desde o seu início, em 1997 cerca de 30 mantinham-se em operação. Como não houve a preocupação do registro da marca Sacolões, hoje o nome é usado em diversos equipamentos, inclusive por hipermercados nos setores de frutas, legumes e verduras (FLV), o que causa certa confusão no consumidor. Pode-se dizer que os Sacolões foram rapidamente adaptados e absorvidos pela iniciativa privada (Junqueira, 1999). Hoje existem empresas especializadas na distribuição de frutas e hortaliças utilizando essa nomenclatura sem vender os produtos com valores fixados por kg de alimento adquirido e sem o monitoramento da CEAGESP ou do governo estadual.

Cabe ressaltar que nas principais cidades brasileiras, o papel desempenhado pelos diversos equipamentos (atacadista/varejista) na distribuição de hortaliças e a importância relativa de cada um no abastecimento local e regional, mostram diferenças significativas. Segundo JUNQUEIRA (1999), na região metropolitana de São Paulo, por exemplo, as feiras livres continuam sendo os equipamentos de maior importância na distribuição quantitativa das hortaliças, embora se constate notável queda em seu papel abastecedor. Observa-se que em 1983 as feiras livres chegavam a responder por 48,4% do escoamento da tonelagem global

comercializada na CEAGESP, na década seguinte sua participação foi reduzida para 28,8%. Verifica-se que a maior concorrência foi introduzida pela relevante expansão dos sacolões, o que elevou a participação dos equipamentos alternativos de varejo no abastecimento de inexpressivo 0,8% em 1983 para 15,7% em 1993 e 34% em 2002.

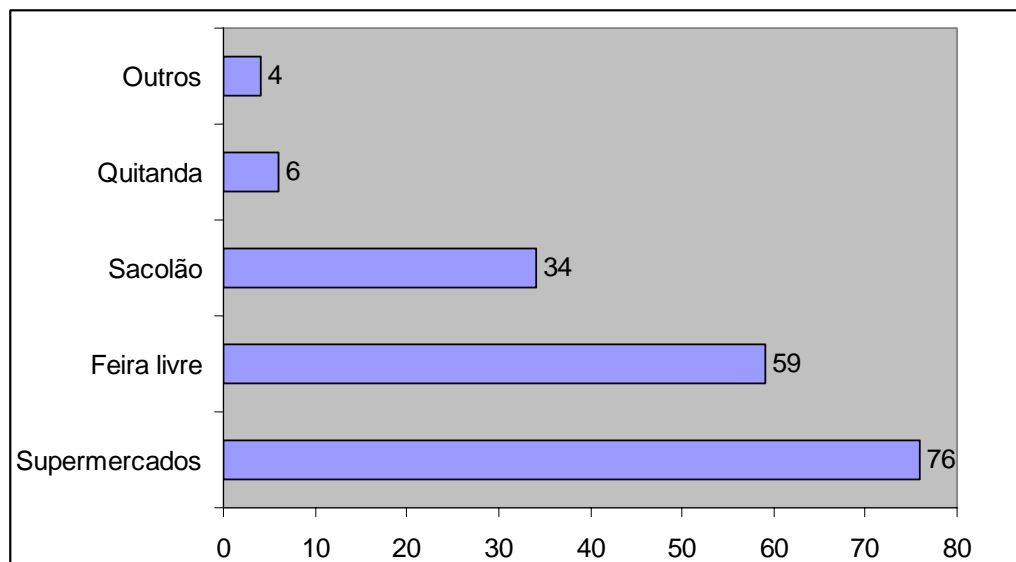
Na década de 90, o mercado de hortaliças tornou-se interessante para outros agentes como indústrias de alimentos, redes de *fast food* e supermercados. Observou-se que, além do mercado que procurava basicamente preço, existiam nichos mercadológicos de consumo altamente sofisticado. Esse novo segmento de mercado deu suporte para o surgimento de iniciativas comerciais arrojadas como, por exemplo, “boutiques” de verduras, “feiras limpas”¹¹ e casas especializadas em comércio de hortaliças frescas (JUNQUEIRA, 1999).

Os supermercados, até meados da década de 80, tinham a venda de hortaliças como uma atividade secundária, destinada apenas a servir as estratégias de venda de produtos, tidos como produtos “chamariz”, não se visava eficiência operacional e lucros (JUNQUEIRA, 1999). Atualmente, a comercialização de hortaliças demonstra um grande potencial estratégico. Segundo algumas pesquisas, o setor de FLV tem se destacado por ser um quesito importante para o consumidor na escolha do supermercado a realizar suas compras. Além disso, os supermercados vêm constituindo um importante agente para a introdução de novos produtos e de variedades de hortaliças, assim como de inovações tecnológicas em embalagens e em formas de apresentação e comercialização. Pode-se destacar a introdução das centrais de compra (CC), nas negociações relativas ao preço e das centrais de distribuição (CD), na função logística dessas empresas como uma das inovações introduzidas (BELIK & CHAIN, 1999). Para os supermercados, a venda de hortaliças em seu setor de FLV representa um alto potencial estratégico de negócio. De acordo com JUNQUEIRA (1999), esse segmento já superou a importância econômica de outros setores de alimentos perecíveis, como frios fatiados e charcutaria, igualando-se ao desempenho das vendas de carnes. Segundo VILELA & HENZ (2000), no Brasil a participação dos supermercados na venda de hortaliças, há quinze anos, representava apenas 3%. Hoje, a participação dos

¹¹ Feiras limpas: são feiras específicas de produtos minimamente processados (LUENGO & JUNQUEIRA, 1999).

supermercados na distribuição de hortaliças aumentou para 50% (REARDON & BERDEGUÉ, 2002).

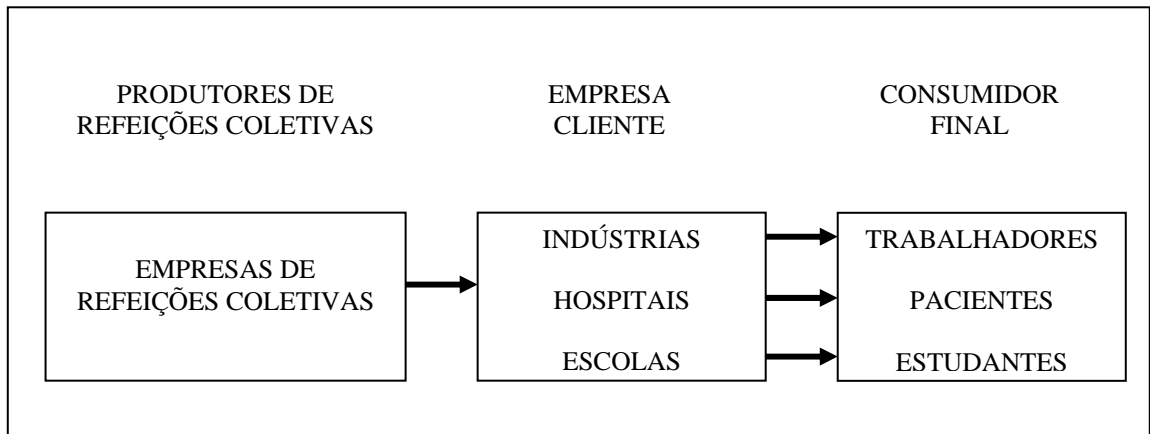
De acordo com uma pesquisa desenvolvida por SAABOR & ROJO (2002), no Estado de São Paulo os supermercados também representam o local de compra mais utilizado pelos consumidores. Como demonstrado na figura 4.1, 76% dos entrevistados preferem os supermercados, seguido pelas feiras (59%), sacolões (34%) e quitandas (6%). Os autores ainda ressaltam que, na capital paulista, a média de consumidores que fazem suas compras em feiras livres praticamente empata com a dos que as fazem em supermercados. Isso explica-se pela boa variedade e qualidade desses alimentos apresentados nas feiras livres, originários dos melhores produtores.



Fonte: SAABOR & ROJO (2002).

FIGURA 4.1 - Locais de compra mais utilizados no Estado de São Paulo (%).

Além dos supermercados e novos formatos de varejo, o setor de refeições coletivas tem se mostrado um setor em franca expansão no abastecimento interno de alimentos prontos. De acordo com JUNQUEIRA (1999), este setor passou a representar as mais amplas perspectivas para o desenvolvimento do setor de hortaliças em um futuro próximo. A cadeia de serviços do setor de refeições coletivas pode ser melhor entendida pela figura 4.2.



Fonte: baseado em MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL - MIN (2002).

FIGURA 4.2 – Organização do setor de refeições coletivas.

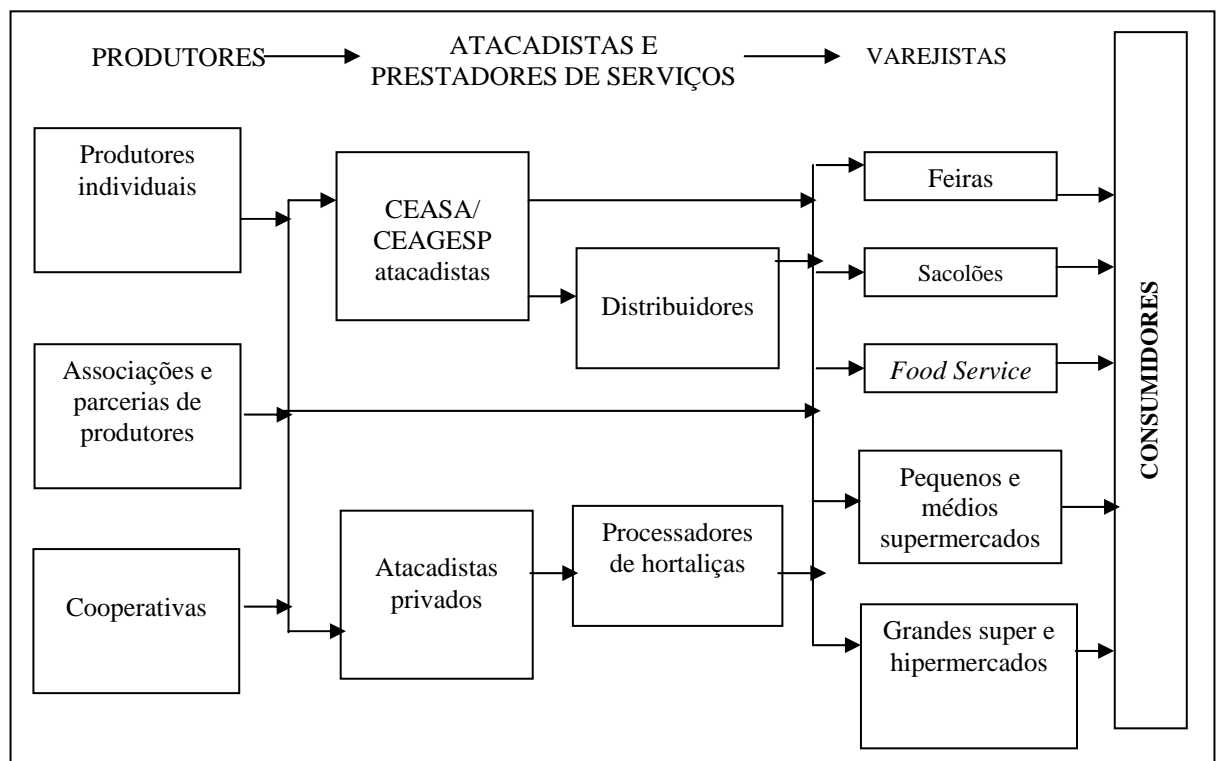
Segundo MIN (2002), as empresas de refeições para grandes grupos de pessoas nasceram há cerca de 40 anos quando grandes empresas, em especial as indústrias, reconheceram a necessidade de oferecer alimentação aos seus funcionários. O segmento de refeições coletivas é dividido em três tipos de empresas: as de refeições/convênio; as de refeições coletivas/autogestão; e as de refeições coletivas/terceirização. As empresas de refeições/convênio não produzem as refeições. Fazem o gerenciamento e o controle de um sistema de tíquetes utilizados para pagamento de refeições em restaurantes comerciais. Os outros dois tipos de empresas, autogestão e terceirização, são produtoras de refeições e alvo desta pesquisa.

Segundo PROENÇA (1997), no sistema de autogestão a própria empresa encarrega-se de providenciar instalações e equipamentos, contratar e treinar equipe especializada, adquirir matéria-prima e gerir todo o processo. Quando todos os trâmites acima descritos são considerados pela empresa como encargos muito pesados e distantes de sua atividade afim, entra a segunda alternativa, a terceirização. Esta consiste na contratação de empresas no ramo de administração de serviços de alimentação, denominadas concessionárias ou cozinhas industriais.

O ramo da terceirização, dentre os tipos acima referidos, é o que mais cresce. O total de refeições/dia oferecidas pelos três tipos de empresas (convênio, autogestão e terceirizada) cresceu 18,6% de 1998 até o ano de 2002. Em 1998, foram servidas 7,5 milhões de refeições/dia e a previsão apontada para o ano de 2002 foi de 8,9 milhões. Deste total anual, 53% foram elaboradas e servidas pelas empresas de

refeições coletivas terceirizadas. As refeições/convênio ficaram com 42% e as de autogestão com pouco mais de 4% (MIN, 2002).

Para demonstrar as principais formas das hortaliças atingirem os consumidores finais, ter visão da estrutura e dos principais membros dos canais de distribuição para hortaliças no Estado de São Paulo, tem-se a figura 4.3 como demonstrativo.



Fonte: MAINVILLE (2002).

FIGURA 4.3 - Principais membros na distribuição de hortaliças no Estado de São Paulo.

4.2 Análise Empírica

4.2.1 Produtores familiares de hortaliças nos municípios de São Carlos e Araraquara

De acordo com dados da Secretaria de Agricultura Municipal de São Carlos, existem cerca de 200 produtores familiares no município. Entre eles, quarenta e

oito são produtores de hortaliças. Em Araraquara, segundo a Coordenadoria de Atividades Agroindustriais, existem 600 famílias assentadas, não havendo um dado estatístico sobre os produtores não assentados (tradicional), portanto não computados, sendo em torno de cinquenta o número de famílias produtoras de hortaliças. As características gerais dos produtores familiares estão demonstrada na tabela 4.1.

TABELA 4.1 - Características gerais dos produtores familiares de São Carlos e Araraquara.

Cidades	Nº de produtores familiares	Nº de produtores de hortaliças	Área média das propriedades	Tipos de hortaliças
Araraquara	600	50	13,55 ha	40-50
São Carlos	200	48	17,90 ha	22-30

Fonte: entrevistas realizadas.

A maior parte dos produtores tem mais de cinco anos de experiência no cultivo de hortaliças, havendo aqueles que produzem há apenas cinco meses e os que produzem há mais de vinte anos. O tamanho médio das propriedades é menor em Araraquara que em São Carlos: 13,55 ha e 17,90 ha, respectivamente. Pode-se observar algumas particularidades na amostra de produtores de Araraquara. Os produtores assentados possuem as menores áreas, cerca de 10,20 ha. Também são poucos os produtores que atendem a empresas varejistas, a maioria distribui por meio da Feira da Produção Familiar. Observa-se que os produtores assentados possuem maiores dificuldades para se posicionar no mercado, o que pode ser causado pela menor disponibilidade de terra e por terem um estreito relacionamento com o mercado varejista.

Em Araraquara foram identificados quarenta tipos de hortaliças, chegando a cinquenta, considerando as variedades de abóbora, alface, almeirão, pimenta e tomate tipo cereja. Em São Carlos, foram identificados vinte e dois tipos de hortaliças, alcançando trinta, considerando as variedades de alface (crespa, lisa, mimosa, roxa e americana) e almeirão (amargo, catalonha e pão-de-açúcar). A lista das hortaliças cultivadas nas duas cidades está disponível no apêndice C.

Entre os produtores familiares de São Carlos e Araraquara, alguns podem ser considerados capitalizados. São produtores que possuem algum capital acumulado em maquinário como, por exemplo, canteiradeiras, trator de pequeno porte, sistema de

irrigação e bombas; benfeitorias e recursos para a produção, investindo inclusive em estufas. Outros estão em vias de capitalização, dependendo das condições de mercado e do sucesso da produção para manter a sustentabilidade da unidade produtiva. Outra parte é descapitalizada, havendo produtores em situações precárias e outros iniciando a atividade de produção de hortaliças, principalmente entre os produtores assentados de Araraquara.

Entre os municípios analisados, é bem diferenciada a participação dos produtores familiares em associações ou cooperativas. Em São Carlos, não foi indentificada nenhuma participação em associação ou cooperativa. Em Araraquara, a maior parte dos entrevistados está integrada a alguma instituição como a REGAR (Associação para o Desenvolvimento da Agricultura Regenerativa na Região de Araraquara), ADAMA (Associação Agropecuária Monte Alegre), COOPRA (Cooperativa Agropecuária do Pequeno Produtor Rural de Araraquara) e COOMAPA (Cooperativa Mista Agropecuária de Araraquara). Entre os benefícios oferecidos por essas instituições foram citados: o acesso a informações (como produzir, preços praticados, inovações, pontos de venda, por exemplo), empréstimo de maquinário de grande porte e manuais com preço abaixo do oferecido pelo mercado, auxílio na comercialização e preços diferenciados para adquirir implementos agrícolas, vestuário e calçados.

Em São Carlos, são poucos os produtores que têm conhecimento sobre iniciativas governamentais que auxiliam a produção familiar de hortaliças, sejam elas municipais, estaduais ou federais. Já em Araraquara, foram citadas iniciativas como: o auxílio da Casa da Agricultura; financiamento por meio da Nossa Caixa Nosso Banco; projeto das Micro-Bacias; ações da Secretaria de Desenvolvimento Econômico Municipal como o projeto Direto do Campo. De modo geral, os produtores não têm muito conhecimento sobre as leis e normas do setor hortícola. As informações que possuem são adquiridas por meio de contato com outros produtores e conversas do dia-a-dia.

De forma geral, os produtores familiares de Araraquara são mais integrados entre si e possuem maiores informações quanto às iniciativas governamentais. Pode-se, em parte, atribuir tais características a existência de instituições que prestam assistência aos produtores, de forma mais efetiva do que em

São Carlos. A Fundação ITESP, por exemplo, possui diversos técnicos de campo que visitam os produtores, levando assistência técnica; administrativa, intermediando solicitações de empréstimos via Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF); e informações diversas. No entanto, essa estrutura só existe em locais de grande concentração de assentamentos de reforma agrária.

a) Aquisição de insumos e matérias-primas

Na aquisição de insumos e matérias-primas para a produção de hortaliças, os produtores familiares consideram como fatores importantes: a marca dos produtos e a experiência anterior com os mesmos. Fica claro que a experiência com o cultivo de hortaliças é ponto fundamental para o bom desempenho da atividade. Os produtores também não efetuam inspeções nos produtos adquiridos, na hora da compra nem ao chegarem na propriedade. Percebe-se que o relacionamento entre produtores familiares e as empresas fornecedoras de suprimentos é baseado na confiança. Em parte, falta aos produtores informações que auxiliem a gerir a atividade, desde a compra de insumos e matérias-primas até a percepção da necessidade de controle sobre os diversos produtos adquiridos e atividades desenvolvidas.

Como demonstrado na tabela 4.2, as formas e prazos de pagamentos são iguais nas duas cidades, entre quinze e noventa dias, sendo diferentes os motivos para escolha do fornecedor e as dificuldades encontradas no abastecimento. Em São Carlos, o item diferencial para escolha do fornecedor é a variedade de produtos que ele oferece e em Araraquara a tradição no mercado. Em São Carlos, a maior parte dos produtores compram na mesma loja. Segundo os entrevistados, essa preferência é gerada pelo fato das compras serem anotadas em uma caderneta, sem o uso de boletos; a possibilidade de estender o prazo de pagamento; a utilização do técnico da loja; o bom relacionamento com o proprietário. Mais uma vez ressalta-se que o relacionamento dos produtores familiares com os demais agentes da cadeia é baseada na confiança.

A principal dificuldade encontrada na aquisição de insumos e matérias-primas são os altos preços, visto que são produtos cotados em dólar. Em São Carlos, foi citada a falta de alguns produtos, principalmente os lançamentos, e em Araraquara, a proibição da venda de embalagens abertas. Este último caso, aplica-se mais aos

produtores assentados que efetuam as compras em menores porções. Os mesmos, em períodos anteriores, compravam sementes em porções menores, medidas em dedal, por exemplo. No entanto, por mais que uma embalagem seja impermeável, após aberta se torna permeável. Isso significa que o produto pode ter sua qualidade reduzida, diminuindo, por exemplo, o índice de germinação da semente.

TABELA 4.2 - Características dos fornecedores de insumos e matérias primas.

Cidade	Formas de pagamento	Prazo (dias)	Fatores importantes na escolha de fornecedores	Dificuldades encontradas
São Carlos	À vista A prazo	15 a 90	– Preço baixo – Forma de pagamento – Qualidade – Variedade	– Altos preços – Falta de produtos
Araraquara	À vista A prazo	15 a 90	– Preço baixo – Qualidade – Forma de pagamento – Tradição	– Altos preços – Proibição da venda de embalagens abertas

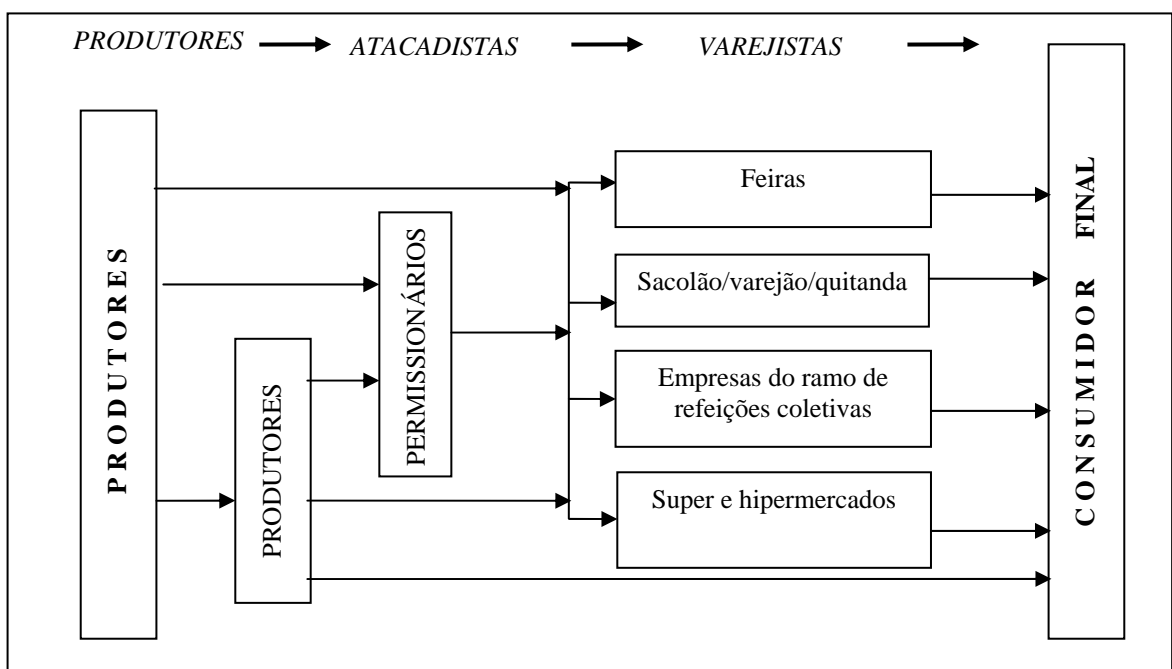
Fonte: entrevistas realizadas.

Ao analisar as características dos fornecedores de insumos e matérias-primas, percebe-se a necessidade do desenvolvimento de alternativas para o desenvolvimento de embalagens de insumos e matérias-primas adaptados as necessidade dos produtores familiares de menor porte. É necessário existir no mercado empresas voltadas aos pequenos produtores familiares que não necessitem ou não tenham condições financeiras para adquirir os produtos nas quantidades que são atualmente comercializadas.

b) Membros do canal de distribuição

A distribuição de hortaliças provenientes de agricultores familiares das cidades de São Carlos e Araraquara é feita por meio de intermediários atacadistas e varejistas, diretamente para o consumidor final em feiras, para clientes empresariais do setor de refeições coletivas e para outros produtores. No atacado, o produtor entrega seus produtos aos agentes estabelecidos dentro da CEASA de Araraquara, os chamados permissionários. Entretanto, cabe considerar que as empresas estabelecidas como

permissionárias da CEASA, muitas vezes possuem outras unidades fora das centrais de abastecimento, mesmo nas cidades que dispõem desta estrutura de comercialização, caracterizando-se como independentes também. Os produtos são vendidos diretamente para o consumidor final por meio de feiras, podendo ainda ser distribuídos para diversos agentes varejistas como supermercados, varejões, sacolões e quitandas. Por último, os produtores familiares distribuem hortaliças para clientes empresariais do ramo das refeições coletivas como demonstrado na figura 4.4.



Fonte: entrevistas realizadas.

FIGURA 4.4 - Fluxo e membros do canal de distribuição de hortaliças em São Carlos e Araraquara.

Comparando os canais de distribuição apresentados por MAINVILLE (2002), com os identificados na pesquisa, observa-se que apesar de existirem cooperativas e associações de produtores em Araraquara, eles não efetuam a distribuição dos produtos de forma conjunta. Em alguns casos, os produtores distribuem produtos para outros produtores que assumem o caráter de intermediários. Também não foi identificada a distribuição para atacadistas privados nem para empresas prestadoras de serviços como outros tipos de distribuidores e processadoras de hortaliças. No varejo, a distribuição não ocorre para grandes super e hipermercadistas. Os membros do

canal de distribuição utilizados pelos produtores familiares de São Carlos e Araraquara são apenas supermercados e hipermercados independentes e redes de pequeno e médio porte independentes, não ocorrendo, por exemplo, comercialização para redes varejistas como CBD e Carrefour.

- **Feiras**

As feiras livres são consideradas pontos de venda tradicionais, onde cada comerciante instala uma "banca" em feiras, que são realizadas em diversas regiões do Brasil. Os produtos são expostos ao ar livre e têm o apelo de ser um comércio de vizinhança, em que, na maior parte dos casos, o cliente conhece e confia no feirante. Algumas "bancas" têm o apelo de vender diretamente do produtor ao consumidor, o que, às vistas deste último, pode representar um produto mais barato e mais garantido em termos de não utilização de agrotóxicos, corantes ou qualquer outro produto químico que altere as características "naturais" dos produtos (IEL, CNA & SEBRAE, 2000).

Em São Carlos, as feiras são formadas por bancas que comercializam diversos produtos (hortifrutigranjeiros, alimentos diversos, utensílios domésticos e têxteis, por exemplo). As hortaliças representam uma pequena parte das feiras e os participantes não são necessariamente produtores dos itens comercializados. Fato que ocorre porque o estatuto das mesmas não prioriza as vagas existentes para produtores locais. Alguns feirantes adquirem os produtos em sacolões ou atacados para revendê-los. Segundo dados da Casa da Agricultura Municipal, a participação das bancas com hortaliças tem diminuído com o passar do tempo, assim como o número de feirantes. Observa-se a perda da importância das feiras na distribuição de hortaliças e a necessidade de medidas arrojadas serem tomadas para reorganizar as feiras de São Carlos.

Conforme demonstrado na tabela 4.3, as feiras existentes em São Carlos são as seguintes: feira da Avenida Grécia, da Praça da XV de Novembro e da Rua Rui Barbosa. No entanto, somente a feira da Avenida Grécia é utilizada por produtores familiares na distribuição de hortaliças. Dentre os produtores entrevistados, apenas dois utilizam esse canal de distribuição.

TABELA 4.3 - Feiras de São Carlos.

Feiras	Dias de funcionamento	Nº de bancas c/ hortaliças	Nº de bancas c/ alimentos	Nº de bancas c/ manufaturados
Avenida Grécia	Domingo	10	16	16
Praça da XV de Novembro	3ª feira	02	02	-
Rua Rui Barbosa	5ª feira	03	02	-

Fonte: entrevistas realizadas.

Em Araraquara, oito produtores (dentre os doze entrevistados) realizam distribuição direta para o consumidor final por meio de feiras. Foram identificadas três feiras, como demonstrado na tabela 4.4. Duas delas são em Araraquara e fazem parte de um programa da Secretaria de Desenvolvimento Econômico Municipal chamado Direto do Campo. O referido programa tem o objetivo de auxiliar a distribuição de produtos provenientes da produção familiar, entre eles as hortaliças. Vale destacar que as feiras que integram o programa são formadas, essencialmente, por produtores familiares e 80% dos produtos devem ser originados das propriedades dos mesmos. A outra feira é em Mutuca, cidade próxima a Araraquara, acessada por apenas um produtor.

TABELA 4.4 - Feiras utilizadas por produtores familiares de Araraquara.

Feiras	Nº de participantes	Dias de funcionamento	Horário de funcionamento	Auxílios
Feira do Terminal de Integração	8 produtores	2ª a 6ª	8:30 às 18:00	- Bancas - Transporte
Feira da Produção Familiar	40 produtores	Sábado	7:00 às 12:00	- Bancas - Transporte
Feira de Mutuca	-	Domingo	-	-

Fonte: entrevistas realizadas.

- **Sacolões, varejões e quitandas**

Nesta análise, os termos sacolão, varejão e quitanda serão tratados de forma semelhante devido ao fato dos produtores não fazerem a diferenciação dos formatos de varejo. Foi observado que o mesmo estabelecimento foi nomeado com os três tipos de formato (sacolão, varejão e quitanda) por produtores diferentes, ressaltando que os formatos citados pelos produtores nem sempre correspondem aos verdadeiros

formatos. Então, será usado o termo "sacolão" para definir os diversos formatos de lojas especializadas citadas pelos produtores. Os sacolões são os agentes mais numerosos: utilizados por doze produtores familiares em São Carlos e por seis em Araraquara. A tabela 4.5 demonstra o número de estabelecimentos atendidos, formas e prazos de pagamento e porcentagem de desconto por perdas.

TABELA 4.5 - Características dos sacolões.

Cidades	Quantidade atendida	Forma de pagamento	Prazo	Desconto por perda
São Carlos	36 lojas	– À vista – A prazo	– 30 a 90 dias – Semanal – Quinzenal	5% a 10%
Araraquara	15 lojas	– À vista – A prazo	– Semanal – Quinzenal – Mensal	10%

Fonte: entrevistas realizadas.

Quanto ao prazo de pagamento, em Araraquara é mais comum o recebimento semanal, enquanto que em São Carlos os prazos são mais extensos, variando entre trinta e noventa dias. Na entrega dos produtos, os produtores recebem um vale que, posteriormente, é pago, existindo casos em que os produtores são pagos com cheques pré-datados, o que prolonga ainda mais os recebimentos. Os produtores também afirmam que há descontos nos valores a serem recebidos devido às perdas ocorridas, variando de 5% a 10%.

- **Empresas do ramo de refeições coletivas**

O mercado de alimentação compreende as refeições feitas em casa ou fora dela. O setor de refeição coletiva engloba as refeições realizadas ou preparadas fora de casa. De acordo com PROENÇA (1997), é um setor composto por estabelecimentos que trabalham com a produção e distribuição de alimentos à coletividade, englobando serviços de alimentação prestados a hospitais, indústria, instituições escolares, restaurantes e quaisquer outro que necessite de fornecimento de refeições.

Observou-se poucos casos de distribuição de hortaliças provenientes da agricultura familiar para restaurantes de autogestão e empresas que prestam o serviço de

terceirização. O volume requisitado é alto e são, normalmente, adquiridos de atacadistas privados e grandes varejistas. No entanto, constituem-se em grandes agentes potenciais, pois pagam um preço superior comparado aos demais agentes estudados e estão dispostos a pagar mais por produtos pré-processados, como hortaliças descascadas e cortadas.

Dois produtores de São Carlos distribuem hortaliças para empresas do ramo de alimentação terceirizada, das quais são clientes grandes companhias como Kaiser, Eletrolux e Citrosuco, localizadas em São Carlos e região. São agentes que estabelecem contratos formais, fazem pagamentos em trinta dias e têm ajudado o produtor a se profissionalizar, visto que os pedidos podem ser enviados por e-mail, os controles são feitos por meio de planilhas eletrônicas e são clientes exigentes. Entre as exigências destaca-se a qualidade dos produtos e pontualidade de entrega. Outros quatro produtores de São Carlos e dois de Araraquara distribuem produtos para empresas com restaurante de autogestão como os restaurantes por quilo. Quanto às últimas, não foi demonstrado pelos produtores fatores diferenciais no relacionamento como no caso das empresas que terceirizam o serviço de alimentação.

- **Super e hipermercados**

Três produtores de São Carlos e seis de Araraquara distribuem produtos para super e hipermercados locais independentes. Não é solicitado, em nenhum dos casos, nota do produtor nem efetivados contratos formais. A frequência de entregas são as maiores, sendo realizadas diariamente de segunda-feira a sábado e, em alguns casos, três vezes por semana.

Os produtores familiares não participam dos dias promocionais “dia da feirinha” alegando não terem produção suficiente. Em Araraquara, um dos supermercados solicita que os produtos sejam repostos nas bancas e em nenhuma das cidades é realizado desconto por perda.

Os produtores não consideram esses agentes de fácil acesso, por estarem distantes das relações mais costumeiras, como os sacolões. São clientes que necessitam de grandes volumes de produto, dão preferência aos produtores de maior porte, principalmente, no caso das redes supermercadistas. O contato entre os produtores e super e hipermercados raramente existe, por não haver um local ou uma instituição que

leve um ao outro. Desta forma, do ponto de vista do produtor, mesmo que existam empresas interessadas em adquirir produtos diretamente de produtores familiares, as mesmas não sabem onde buscar o contato inicial.

- **Atacadistas permissionários**

Observou-se a distribuição para agentes atacadistas permissionários apenas em Araraquara, sendo utilizado por dois produtores. Um dos atacadistas busca os produtos no local onde são produzidos, levando toda a produção disponível e dispensando pedidos. Os produtores vendem de 80% a 100% da produção para esses agentes. O pagamento é realizado semanalmente e/ou quinzenalmente. Um dos atacadistas já ofereceu ao produtor financiamento/empréstimo para aumentar a produtividade e/ou a produção, mas o produtor não considerou uma boa oportunidade, alegando a possibilidade de ficar refém do atacadista.

Para os produtores que utilizam esse canal, ele é de fundamental importância uma vez que possibilita que seja adquirida grande parte da produção. O produtor que vende 100% dos produtos, tem-no como único meio de distribuição, uma vez que não possui veículo para transportar os produtos e outros agentes não estão dispostos a buscá-los na propriedade. Como os produtores não sabem ao certo a quantidade de produto a ser cultivado nem colhido e têm dificuldades para planejar a produção, ter um cliente disposto a comprar toda a produção disponível é uma garantia de venda dos produtos. Cabe ressaltar, que os produtores não consideram os altos riscos ocasionados pela alta dependência no agente.

- **Produtores intermediários**

Observou-se que em São Carlos, alguns produtores agem como intermediários para seus congêneres. As compras ocorrem, com maior frequência, uma vez por semana e sobressai o pagamento a prazo, variando de sete a sessenta dias. A venda para produtores intermediários é uma alternativa para os produtores que não possuem meio de transporte ou que estão com excesso de produção. Destaca-se que os preços praticados por esses agentes são os mais baixos do mercado.

Os produtores intermediários, normalmente, são responsáveis pelo transporte. Alguns deles fazem descontos por perdas, o que chega a 10% do montante

total comprado. Quatro produtores utilizam-se desse canal de distribuição e para um deles é o único meio de distribuir os produtos. No último caso, assim como no caso dos produtores que vendem 100% da produção para atacadistas permissionários, o produtor está inserido em um ambiente de grandes riscos, sobretudo pela já referida dependência do agente.

Alguns produtores acreditam que a venda para produtores intermediários "estraga o mercado", pois se aproveitam dos produtores que estão em situação difícil e oferecem ao mercado varejista produtos a preços irrisórios, em consequência, insuficientes para custear a produção. Com isso, os demais produtores, que atendem os mesmos clientes dos produtores intermediários, convivem com uma constante pressão para a redução dos preços.

c) Logística de distribuição

A análise sobre a logística de distribuição de hortaliças, neste item, avaliará o ponto de vista dos produtores familiares entrevistados. A função financeira, ou seja, o pagamento das mercadorias entregues, é realizada à vista e/ou a prazo. No caso de ser a prazo, os produtores recebem cheques pré-datados ou vales, sendo este último o meio mais utilizado.

Dentro da função informativa, observa-se que os pedidos são feitos na maioria dos casos por telefone ou após a entrega. No caso de ser por telefone, alguns clientes ligam para os produtores e, em outros, os produtores têm que ligar. A anotação é feita em um papel, alguns em cadernos ou bloco de pedido e outros memorizam os pedidos e quantidades. As ligações ocorrem normalmente depois das dezoito horas. Pode-se verificar a inexistência de um sistema de informação de apoio à administração. Em parte, isso é gerado pela falta de controle das atividades, o que impossibilita a obtenção e utilização de informações pelos produtores. Sendo também observada a falta de um relacionamento mais próximo com os demais agentes do canal de distribuição, o que dificulta a organização e planejamento da logística de distribuição.

A tabela 4.6 demonstra algumas características das funções físicas realizadas. Em média, a distância de ida e volta percorrida para efetuar as entregas em São Carlos é quase o dobro quando comparada a percorrida em Araraquara. O número

de envolvidos no transporte varia de uma a três pessoas e as entregas são efetuadas na área de venda, depósito e cozinha, no caso das empresas de refeições coletivas.

TABELA 4.6 - Aspectos da logística da distribuição.

Cidades	Distância média percorrida de ida e volta	Média das horas gastas	Nº de pessoas	Local de entrega	Dificuldades
São Carlos	100 km	2:45	1-3	– Área de venda – Depósito	– Custo do transporte – Caixas ruins – Estacionar
Araraquara	55 km	2:50	1-2	– Depósito – Área de venda	– Custo do transporte – Caixas ruins

Fonte: entrevistas realizadas.

O transporte dos produtos é realizado, na maior parte das vezes, com veículos próprios e pelos produtores. Em alguns casos o transporte é realizado por terceiros: sejam eles atacadistas permissionários; Prefeitura Municipal de Araraquara, no caso do programa Direto do Campo; produtores intermediários. Usam-se veículos utilitários para o transporte dos produtos, sendo que apenas um produtor de São Carlos utiliza caminhão fechado e outro transporta os produtos utilizando uma carriola adaptada à bicicleta. Observa-se que os veículos utilizados para o transporte nem sempre são os mais adequados, inexistindo veículos com ambiente climatizado. Considerando a perecibilidade das hortaliças, o meio de transporte utilizado é um ponto fundamental para garantir a qualidade dos produtos ofertados. O problema intensifica-se ao considerar que as últimas entregas podem ocorrer duas horas após o início das mesmas, o que reforça a necessidade de ser desenvolvida a melhor rota possível para otimizar as entregas e garantir que os produtos cheguem com qualidade adequada, dentro dos horários previstos e exigidos pelos clientes.

As embalagens mais comuns para transporte são as caixas de madeira que precisam ser forradas com jornais, gerando custos adicionais. Além disso, dispende-se mais tempo com o preparo das embalagens e se diminui a higiene. Muitas vezes, os jornais são adquiridos em ferros-velhos, o que demonstra a necessidade de noções de higiene serem repassadas aos produtores. Faz-se necessário também investimento em embalagens mais apropriadas para o transporte e um melhor acondicionamento dos produtos. Entre as dificuldades enfrentadas, foram citadas as embalagens de madeira e o

custo do transporte que tem aumentado, com frequência, devido ao aumento dos combustíveis e as necessidades de manutenção e consertos dos veículos. Em São Carlos, adiciona-se a dificuldade para estacionar os veículos próximo aos locais de entrega, o que dificulta o descarregamento e aumenta o tempo gasto com as entregas.

Como as hortaliças são produtos perecíveis, os produtores não as estocam. Os produtos são normalmente colhidos para atender a um determinado pedido ou quando estão no limite do prazo de maturação. No primeiro caso, a colheita ocorre na noite anterior ou no próprio dia da entrega. No segundo caso, os produtores comercializam os produtos a preços menores. Desta forma, os agentes compram quantidades maiores com as quais, normalmente, realizam promoções.

As hortaliças são normalmente lavadas, selecionadas e colocadas em maços. Em alguns casos de Araraquara, as hortaliças são secadas e colocadas em sacos plásticos ou redinhas individuais; alguns produtores colocam as alfaces em embalagens tipo cone de plástico para venda no varejo. O mesmo não ocorre em São Carlos. Segundo os produtores, as empresas varejistas acreditam que o consumidor prefere o produto não embalado, garantindo vendas maiores.

Por se tratar de produtores familiares, que muitas vezes possuem uma pequena produção, foi questionado quanto à ação tomada em caso de não terem a quantidade ou variedade necessária de produtos para atender um pedido. Entre as respostas obtidas, a mais comum foi a não aceitação do pedido ou a entrega da quantidade disponível. No entanto, praticamente todos os clientes são considerados fixos. Em Araraquara, com maior incidência que em São Carlos, alguns produtores compram as hortaliças que faltam de outros produtores para completar os pedidos.

d) Acordos e negociações

Não é comum a existência de acordos entre produtores, ocorrendo apenas algumas ações aqueles assentados de Araraquara vinculados a associações ou cooperativas. Nelas, os produtores fazem compras de sementes juntos; às vezes, vendem a produção excedente um do outro; e realizam trocas de produtos ou serviços, como por exemplo, a utilização do trator em troca de um conserto de cerca.

Na negociação entre fornecedores de insumos e matérias-primas e os produtores familiares, foram apontadas vantagens e desvantagens de acordo com o porte, como mostra o quadro 4.1. A vantagem dos grandes fornecedores de insumos e matérias-primas está na possibilidade de oferecerem preços baixos, maior variedade, prazo de pagamento mais extensos e terem tradição no mercado. A vantagem dos pequenos fornecedores está no atendimento prestado, pois muitas vezes são poucos os funcionários, sendo possível negociar diretamente com o proprietário. A atenção diferenciada também diz respeito ao fato de vendedores visitarem as propriedades com frequência para efetuar os pedidos. A desvantagem dos grandes fornecedores de insumos refere-se aos altos preços para aqueles produtos dos quais são os únicos fornecedores. Para os pequenos fornecedores de insumos e matérias-primas a desvantagem é o fato de não fazerem encomendas de produtos que porventura não possuam e a baixa qualidade de alguns produtos comercializados.

QUADRO 4.1 - Vantagens e desvantagens na negociação com fornecedores, de insumos e matérias-primas, e clientes.

Porte	Fornecedores		Clientes	
	Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
Grande	<ul style="list-style-type: none"> – Preço baixo – Variedade de produtos – Prazos maiores – Tradição de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> – Preço alto no caso de ser o único fornecedor 	<ul style="list-style-type: none"> – Alta quantidade – Menor risco de calote 	<ul style="list-style-type: none"> – Comprar de outras localidades – Maior prazo de pagamento – Maior quantidade – Menor preços – Desconto por perda
Pequeno	<ul style="list-style-type: none"> – Bom atendimento – Tratar com o dono – Atenção prestada 	<ul style="list-style-type: none"> – Não faz encomendas – Baixa qualidade de alguns produtos 	<ul style="list-style-type: none"> – Compram da cercania – Menores prazos de pagamento – Não exigem nota 	<ul style="list-style-type: none"> – Entregas em vários pontos – Pequena quantidade

Fonte: entrevistas realizadas.

Quanto à negociação com os clientes (varejo/atacado/empresas do ramo de refeições coletivas), os de maior porte têm a vantagem de comprar quantidades maiores e oferecer menor risco quanto à efetivação dos pagamentos. A vantagem de

negociar com os pequenos clientes está na preferência que dão para comprar os produtos locais, pagarem com menores prazos e não exigirem nota fiscal do produtor. As desvantagens dos grandes clientes está na possibilidade de trazerem mercadorias de outras localidades, pagarem com prazos longos, exigirem quantidades altas para um pequeno produtor produzir e transportar, ditarem preços baixos e, às vezes, efetuarem descontos por perda. Devido à pequena quantidade comprada, atender os pequenos clientes gera a desvantagem do produtor ter que distribuir para vários clientes localizados em diversos locais. O aumento no número de clientes aumenta também o custo de transporte e o tempo gasto com as entregas.

Diversas razões foram apontadas pelos produtores para escolher os melhores clientes a atender. Entre as principais razões indicadas está o bom relacionamento com os mesmos, o que envolve amizade, confiança, o fato de não reclamarem dos produtos e serviços prestados, a forma de pagamento, os preços praticados e a fidelidade.

Entre as principais dificuldades apontadas, no ano de 2002, para distribuir a produção de hortaliças, de acordo os produtores familiares de Araraquara, foi a falta de clientes, minimizada com a abertura das feiras do programa Direto do Campo, e dificuldades que enfrentaram para produzir. Em São Carlos foi citado o aumento da concorrência e as dificuldades para atender às exigências de alguns clientes quanto aos preços, prazo de pagamento, qualidade, entre outros fatores.

4.2.2 Agentes varejistas

a) Sacolões, varejões e quitandas

Entre as empresas entrevistadas, uma se intitula como sacolão. No entanto, o formato de varejo não corresponde aos "Sacolões" criados pelo Governo do Estado de São Paulo. Como supramencionado, uma das características dos "Sacolões" é a fixação de um preço único para o kg de produto adquirido, o que não ocorre na empresa entrevistada. A diferença percebida quanto aos três formatos refere-se ao tamanho da loja, diversidade de produtos; no caso da quitanda, atendimento aos clientes. Quanto ao tamanho das lojas, a sequência do maior para o menor segue da seguinte forma: varejão, sacolão e quitanda. Quanto aos produtos, enquanto os sacolões

oferecem apenas frutas e hortaliças, os varejões possuem seções adicionais como padaria, açougue, seção de frios e mercearia. A quitanda oferece hortaliças e frutas, entre as últimas há as importadas ou diferenciadas. No que diz respeito ao posicionamento frente aos consumidores, os sacolões e varejões funcionam como lojas de auto-serviço, possuem carrinhos ou cestas para transporte das mercadorias e *checkouts* para pagamento, variando de um a cinco. A quitanda é uma loja tradicional com atendimento no balcão. O atendente, normalmente, seleciona os produtos desejados pelos clientes e embala, pesa e empacota os mesmos. A empresa também recebe pedidos por telefone e prepara cestas de acordo com a vontade do cliente. Aqueles que residem próximos à quitanda, muitas vezes, recebem os pedidos em casa.

Como não foi possível identificar diferenças pontuais entre os formatos (varejão, sacolão e quitanda), no que diz respeito ao relacionamento e aquisição de hortaliças de produtores familiares, os mesmos serão descritos de forma agrupada e tratados genericamente por "varejões", a partir daqui. Segue na tabela 4.7 o número de lojas de cada empresa, o número de *checkouts* e a porcentagem de hortaliças adquiridas de cada tipo de fornecedor: atacadistas permissionários de CEASAs, produtores e atravessadores.

TABELA 4.7 - Características gerais dos varejões.

Empresas	Cidade	Nº de lojas	Nº <i>checkouts</i> da loja entrevistada	% adquirida de atacadistas	% adquirida de produtores	% adquirida de atravessadores
1	São Carlos	1	4	60%	30%	10%
2	São Carlos	1	Balcão	25%	70%	5%
3	São Carlos	3	3	28%	70%	2%
4	São Carlos	2	2	-	90%	10%
5	São Carlos	1	4	10%	90%	-
6	São Carlos	1	5	-	100%	-
7	Araraquara	1	3	70%	30%	-
8	Araraquara	1	2	20%	80%	-
9	Araraquara	3	1	30%	70%	-

Fonte: entrevistas realizadas.

Pode-se observar que os maiores fornecedores são os produtores que, na maior parte, são caracterizados como agricultores familiares, havendo também

produtores de grande porte que distribuem produtos hidropônicos e com marca própria. Algumas empresas varejistas compram 100% das hortaliças de produtores familiares que estão localizados nas cidades paulistas de São Carlos, Ibaté, Água Vermelha, Santa Eudóxia, Dourado, Ribeirão Bonito, Porto Ferreira, São João da Boa Vista, São Sebastião da Gramma, São José do Rio Pardo e Araraquara. Entre os que adquirem de atacadistas, foram identificados como fornecedores as CEASAs de Campinas, São Paulo, Ribeirão Preto e Araraquara. No caso das empresas localizadas em Araraquara, as compras se restringem a CEASA local. Os atravessadores são pessoas que compram mercadorias de outros produtores ou CEASAs para revendê-las, podendo ser produtores em algumas épocas do ano. Foram identificados atravessadores procedentes da cidade de Iguapiara - SP e do Estado de Minas Gerais.

Entre as empresas entrevistadas, observou-se a predominância de empresas com um único ponto de venda. No entanto, algumas possuem até três lojas com o mesmo nome, sendo administradas de forma independente, normalmente, por membros da família. A aquisição de hortaliças é descentralizada mas, em certos casos, ocorrem compras agrupadas para alguns tipos de produtos como: tubérculos, raízes, frutos, bulbos e sementes. Cabe ressaltar que não existe, em nenhum dos casos, uma estrutura centralizadora de operações.

Como demonstrado na tabela 4.8, a participação das hortaliças no faturamento dos varejões varia de uma empresa para outra. O faturamento das empresas com a venda de hortaliças não é 100% porque as mesmas comercializam outros tipos de produtos. No caso da empresa 1, o faturamento é formado em 20% pela venda de hortaliças, 40% pela venda de frutas e 40% pelas vendas de outros setores como padaria, mercearia e açougue.

TABELA 4.8 - Participação das hortaliças no faturamento dos varejões.

Empresas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Participação das hortaliças no faturamento	20%	10%	90%	35%	50%	45%	60%	70%	70%

Fonte: entrevistas realizadas.

O único problema citado com a aquisição de produtos de produtores familiares ocorre no período de chuva (normalmente entre janeiro a março) em que a

quantidade e qualidade dos produtos ofertados são reduzidas. Nessa ocasião, os produtores que cultivam hortaliças utilizando a técnica de estufas conseguem manter a produção e vendem os produtos a um preço superior devido ao excesso de demanda ocasionada pela redução da produção a campo, que é a mais utilizada pelos produtores familiares.

- **Logística de distribuição**

Entre as empresas que possuem mais de uma loja, duas realizam compras agrupadas. Neste caso, os produtos adquiridos são provenientes de atacadistas permissionários (CEASAs), sendo, normalmente, hortaliças do tipo frutos, raízes, tubérculos e bulbos, portanto produtos menos perecíveis. Como não existe uma estrutura centralizadora para a operação como, uma plataforma logística, normalmente, uma das lojas coleta o pedido das demais, realiza a compra e a entrega. A vantagem está na redução dos custos, com a divisão das despesas e aumento do poder de negociação e barganha. A compra de hortaliças tipo folha é realizada, individualmente, de produtores familiares e alguns grandes produtores.

Os pedidos para os atacadistas permissionários são realizados via telefone ou na hora da compra. No primeiro caso, a empresa paga frete ao atacadista pelo transporte da mercadoria e no segundo, um funcionário da empresa desempenha o papel de motorista e comprador. Os pedidos para os produtores são realizados via telefone. De modo geral, as empresas preferem receber os produtos nas lojas, não se responsabilizando pelo transporte. Entretanto, uma das empresas optou por assumir o transporte. A atitude foi tomada, pois, no caso, a empresa adquire a caixa do produto com peso acima do normal e consegue preços mais vantajosos.

A frequência dos pedidos é diária para as hortaliças folhosas e três vezes por semana para as demais. As entregas são realizadas nos depósitos ou áreas de venda das empresas. Como as hortaliças tipo folha são compradas diariamente, dificilmente, são estocadas, mas se houver alguma "sobra" as mesmas são armazenadas em câmara refrigerada ou *freezer*. As demais hortaliças (bulbos, tubérculos, frutos, entre outros) são estocadas, com maior frequência, devido à menor periodicidade dos pedidos e perecibilidade dos produtos.

A reposição dos produtos nas gôndolas é de responsabilidade dos funcionários das empresas varejistas. No entanto, no caso dos produtos hidropônicos a reposição é feita pelo fornecedor, não sendo esta, uma exigência das empresas varejistas. As embalagens utilizadas para o transporte são caixas de plástico e madeira retornáveis. As embalagens de madeira ainda são as mais utilizadas, mas a utilização de embalagens plásticas vem aumentando nos últimos anos.

- **Negociação**

Não foram identificados contratos formais. Entretanto, os varejões buscam manter fixos seus fornecedores e valorizam alguns aspectos na escolha dos mesmos. Em São Carlos são valorizados aspectos como qualidade, regularidade e atendimento do horário de entrega e em Araraquara, além do último item, preço e qualidade.

As empresas estão percebendo que o pagamento à vista oferece mais vantagens que o pagamento a prazo, pois amplia a possibilidade de requerer menores preços para os produtos e manter os fornecedores mais satisfeitos e fiéis. O alto volume de compra também gera vantagens, quanto maior as quantidades, maiores as possibilidades de conseguir descontos. Em Araraquara, uma das empresas vê como vantagem a possibilidade, ocasionada pelo seu porte, de fornecer produtos para clientes empresariais como hotéis, empresas do ramo de *fast food* e restaurantes institucionais. Pode-se dizer que esta empresa está exercendo também a função de atacadista.

Os varejões dão preferência às hortaliças provenientes de produtores familiares locais devido à maior qualidade e menores preços comparado aos produtos dos atacadistas. No entanto, os produtores familiares não conseguem disponibilizar o volume suficiente para abastecer as lojas, sendo necessário comprar produtos de atacadistas permissionários ou de atravessadores.

- b) Super e hipermercados**

Os super e hipermercados entrevistados são empresas de atuação regional. Não foram entrevistadas redes super e hipermercadistas, por não serem membros participantes do canal de distribuição de hortaliças dos produtores familiares

de São Carlos e Araraquara. Considerou-se também que dados secundários apontam que as redes supermercadistas não são canais adaptados à agricultura familiar, devido às suas exigências e a perda de remuneração dos produtores para atenderem-nas. As empresas entrevistadas compram hortaliças de atacadistas permissionários e produtores da região.

Conforme demonstrado na tabela 4.9, o volume maior de hortaliças é proveniente de atacadistas permissionários, em média 79%, sendo os principais produtos adquiridos: hortaliças tipo fruto, tubérculo, bulbos e raízes. Entre os fornecedores, têm-se atacadistas permissionários das CEASAs de Araraquara, Campinas, Ribeirão Preto e São Paulo. Os produtores são das cidades de São Carlos, Araraquara, Jaú, Corumbataí, Descalvado, Porto Ferreira, entre outros. Entre eles, existem grandes produtores com marcas próprias e produtores familiares que não utilizam marcas.

Os principais produtos fornecidos pelos produtores familiares são hortaliças folhosas, entretanto alguns também fornecem hortaliças tipo fruto, tubérculo, bulbos e raízes. Percebe-se que os produtores familiares cultivam, com maior frequência, e, em maior quantidade, as hortaliças folhosas. Como deixam de cultivar outros tipos de hortaliças, oferecem um pequeno mix de produtos, deixando de atender de forma mais ampla às necessidades dos clientes, ou seja, a oferta de outros tipos de hortaliças. A concentração na produção de um único tipo de produto gera também a queda dos preços pelo excesso de produção e, conseqüente, aumento da oferta.

TABELA 4.9 - Características gerais dos super e hipermercados.

Empresa	Cidade	Nº de lojas	Nº <i>checkouts</i> da loja entrevistada	% adquirida de atacadistas	% adquirida de produtores
1	São Carlos	1	13	60%	40%
2	São Carlos	6	19	95%	5%
3	Araraquara	2	4	80%	20%
4	Araraquara	2	6	80%	20%
5	Araraquara	3	14	80%	20%

Fonte: entrevistas realizadas.

Embora algumas empresas entrevistadas usem a nomenclatura hipermercado, ressalta-se que o número de *checkouts* não corresponde à classificação exposta, por exemplo, por Parente (2000). Segundo o autor, os supermercados possuem

de dois a 29 *checkouts* e os hipermercados a partir de 30, o que não ocorre em nenhuma das empresas entrevistadas.

A participação da hortaliças no faturamento dos super e hipermercados está descrito na tabela 4.10. Como algumas pesquisas já vêm demonstrando, a participação das hortaliças nos super e hipermercados tem se tornado estratégica para as empresas, superando a participação de alguns setores mais tradicionais (Junqueira, 1999). As hortaliças deixaram de ser um produto "chamariz" e passaram a representar um potencial estratégico para a evolução das empresas. Também contribuem para aumentar o fluxo de clientes na loja, propiciando, entre outros fatores, que o consumidor observe os demais produtos oferecidos pela empresa e efetue compras por impulso. Atualmente, os super e hipermercado têm buscado ganhar os clientes mais tradicionais, que compram em feiras e aqueles que migraram para as novas alternativas de distribuição como lojas especializadas. Na maioria das empresas a participação das hortaliças no faturamento total varia de 10% a 14%.

TABELA 4.10 - Participação das hortaliças no faturamento dos super e hipermercados.

Empresas	1	2	3	4	5
Participação no faturamento	0,5%	14%	10%	13%	10%

Fonte: entrevistas realizadas.

De forma geral, os atacadistas permissionários são os principais fornecedores de hortaliças. No entanto, os super e hipermercados demonstraram satisfação com a qualidade e preços oferecidos pelos produtores familiares. Os fatores que ainda impedem um relacionamento mais próximo entre essas empresas e produtores familiares são: a queda de qualidade e quantidade de produto disponíveis em época de chuva, normalmente, entre janeiro e março e a pequena variedade de produtos. Segundo as referidas empresas, alguns produtores familiares deixam de fornecer produtos neste período.

- **Logística de distribuição**

Os super e hipermercados que possuem mais de uma loja realizam compras agrupadas para produtos provenientes de atacadistas permissionários das CEASAs, no caso das lojas localizadas na mesma cidade. Entretanto, nenhuma das empresas possui central de distribuição (CD) como as grandes redes varejistas de auto-serviço. As compras diretas de produtores são realizadas de forma descentralizada, principalmente pelo fato de serem produtos mais perecíveis e com necessidade de compra diária.

Em São Carlos, as compras provenientes de atacadistas são efetuadas no local por funcionários das empresas, assumindo o transporte da mercadoria. A justificativa para ter assumido o transporte é o fato das entregas realizadas pelos atacadistas permissionários ocorrerem no final da manhã, enquanto a empresa necessita dos produtos antes da abertura da loja. Exigências ligadas ao frescor dos produtos como ser colhida no dia da entrega e entregue no início da manhã são facilmente atendidas pelos produtores familiares locais, uma vez que os mesmos estão localizados nas cercanias das cidades e já têm atendido a esses tipos de exigências. Em Araraquara, os pedidos são feitos via telefone, sendo a entrega realizada pelas centrais de abastecimento. No caso dos pedidos feito aos produtores, em ambas as cidades, são realizados via telefone e, em alguns casos, na hora da entrega.

O pedido de hortaliças folhosas é diário e as hortaliças tipo fruto, tubérculo, bulbos e raízes três vezes por semana, com maior incidência terça-feira, quinta-feira e sábado, para que as entregas sejam realizadas na segunda-feira, quarta-feira e sexta-feira. Os produtos são entregues nos depósitos ou áreas de venda. Devido à alta perecibilidade, a quantidade de hortaliças compradas é suficiente para um dia de funcionamento da empresa. No caso daquelas que podem ser estocadas por um tempo maior, os prazos não ultrapassam dois dias. As hortaliças são estocadas em câmaras refrigeradas e dependendo do tipo em temperatura ambiente.

Os responsáveis pela reposição dos produtos nas gôndolas são os funcionários das empresas, que também fazem o controle da área de venda. No entanto, alguns fornecedores de produtos hidropônicos e com marca própria, fazem a reposição dos produtos na hora da entrega, não sendo esta uma exigência dos super e hipermercados entrevistados.

Quanto às embalagens utilizadas para o transporte das mercadorias, as caixas mais utilizadas são de madeira e plásticas retornáveis. A utilização de caixas de madeira ainda sobressai sobre as caixas plásticas: 77,5% são de madeira e 22,5% plásticas. Uma das empresas entrevistadas queixou-se da utilização de caixas de madeira, uma vez que as mesmas não são facilmente higienizadas e danificam os produtos devido à aspereza. No entanto, a mesma considera difícil a mudança desse cenário devido aos baixos preços das hortaliças e a conseqüente dificuldade para adicionar os custos dos investimentos em embalagens aos preços.

- **Negociação**

Na negociação entre super e hipermercados e fornecedores de hortaliças não existem contratos formais, mas a maior parte das empresas mantém seus fornecedores fixos para poder negociar com os mesmos baseado na fidelidade. Os aspectos mais valorizados para a escolha de um fornecedor de hortaliças são a qualidade dos produtos, regularidade de entrega, preço e pontualidade. Como supramencionado, os principais problemas com o abastecimento por meio de agricultores familiares são a redução da qualidade e a redução da quantidade de produtos durante o período de chuva. Percebe-se que os produtores familiares contrariam as duas principais exigências solicitadas pelos super e hipermercadistas. Estas empresas também tem como vantagem o fato de comprarem um volume maior, principalmente no caso das empresas que efetuam as compras agrupadas. Desta forma, aproveitam-se do fato de poderem comprar produtos de outras localidades, para pressionar os fornecedores locais a reduzirem os preços. Quanto às desvantagens na negociação, nenhum fato foi citado pelos varejistas.

Os super e hipermercados foram questionados quanto à diferença na negociação com os tipos de fornecedores: atacadistas permissionários e produtores. A vantagem apontada para os atacadistas está na quantidade disponível e, conseqüente, possibilidade de obter melhores preços ao adquirir maiores quantidades. A vantagem dos produtores, notadamente os de origem familiar, está na prática de menores preços e na qualidade superior dos produtos, por serem colhidos no mesmo dia da entrega e permanecerem menor tempo em transporte. No entanto, foram citadas como desvantagens dos produtores familiares, a falta de diversidade de produtos e problemas na manutenção da regularidade de entrega.

No caso dos produtos adquiridos de atacadistas permissionários das CEASAs, os mesmos só podem ser devolvidos caso, na hora da conferência não estejam de acordo com o pedido. Neste caso, os produtos são devolvidos ou o atacadista negocia com a empresa e recebe sobre os produtos aprovados.

4.2.3 Agentes atacadistas

Os atacadistas entrevistados são permissionários de CEASAs e são caracterizados como atacadistas comerciantes, ou seja, são firmas engajadas em comprar, possuir, estocar e lidar com os produtos físicos em larga quantidade e revendê-los em quantidades menores para varejistas, indústrias, empresas comerciais ou institucionais e outros atacadistas. Cada um possui um único box na CEASA de Araraquara e um deles também possui três varejões no mercado local.

Entre 80% a 100% das hortaliças são adquiridas diretamente de produtores da região de Araraquara e dos Estados do Paraná, Espírito Santo e Minas Gerais. Nenhum dos atacadistas compra hortaliças de produtores de São Carlos e a compra de produtores de Araraquara é pequena frente a compras realizadas nas demais localidades. Apenas três produtores de Araraquara são fornecedores para esses atacadistas. Os produtores locais não são considerados fornecedores potenciais devido à pequena quantidade produzida.

A avaliação dos fornecedores é baseada na satisfação dos clientes dos atacadistas, sejam eles varejões, supermercados ou clientes empresariais. O principal requisito na escolha de fornecedores é a qualidade dos produtos, que para os atacadistas é sinônimo de boa aparência, tamanho padrão e seleção dos produtos. Como demonstrado na tabela 4.11, os principais clientes dos atacadistas são supermercados e varejões. Um dos atacadistas é mais focado em clientes de outras cidades, comercializando 80% das hortaliças para as cidades paulistas de Américo Brasiliense, Itirapina, Matão, Taquaritinga, Jaboticabal, Jaú, Boa Esperança, Bocaina, Boraceia, entre outras além de São Carlos. O outro atacadista deixou de atender aos supermercados, focando suas vendas nos varejões, principalmente, os locais. Isto ocorreu devido às excessivas exigências realizadas pelos supermercadistas quanto às bonificações, propagandas e troca de mercadoria. Também são atendidos clientes empresariais como universidades. A venda para escolas municipais públicas e presídios

foram suspensas por haver problemas com os pagamentos. A participação das hortaliças no faturamento dos atacadistas varia de 30% a 50%.

TABELA 4.11 - Características gerais dos agentes atacadistas.

Atacadistas	Participação das hortaliças no faturamento	Principais clientes	Mercado potencial de atuação
1	50%	Supermercados	Outras cidades da região de Araraquara
2	30%	Varejões	Cientes de Araraquara

Fonte: entrevistas realizadas.

- **Logística de distribuição**

Os pedidos são realizados, via telefone ou fax, três vezes por semana. As entregas são feitas na véspera ou no dia do funcionamento da CEASA: segunda-feira, quarta-feira e sexta-feira. Os produtos são estocados em câmaras refrigeradas ou em temperatura ambiente, dependendo da perecibilidade de cada tipo de hortaliça. O controle de estoque é informatizado.

Alguns fornecedores fazem o transporte dos produtos até a CEASA e, em alguns casos, o atacadista retira na propriedade. Neste caso, é enviado um corretor, que é uma pessoa encarregada de efetuar as compras “na roça”, fazer a seleção e o transporte dos produtos. Os corretores recebem uma porcentagem sobre o valor da unidade comprada. A inspeção dos produtos é realizada visualmente.

As perdas decorrentes da entrega dos produtos são consideradas pequenas, devido à estrutura de armazenamento e alto giro de estoque. Quando as hortaliças não são vendidas a contento, os atacadistas realizam promoções reduzindo os preços. No caso do atacadista que possui varejões na cidade, os produtos que não são vendidos no decorrer do funcionamento da CEASA são enviadas, com preços menores, para os estabelecimentos.

As embalagens utilizadas para transporte e armazenamento são as mesmas: caixas de madeira. Durante o período que um fornecedor está efetuando entregas, as caixas são concedidas pelo atacadista mediante a entrega de uma caução.

Terminadas as entregas, o fornecedor deve repor as caixas danificadas ou a caução será descontada.

Como as hortaliças são produtos sazonais, todos os meses têm um tipo em falta. No entanto, na época de frio a queda é maior, podendo chegar a 40%. A demanda dos clientes por hortaliças também cai no inverno. Segundo um dos atacadistas, os preços sofrem influência da variação do preço do tomate. Como o tomate é um produto adquirido praticamente em todas as compras, funciona como “âncora” para o mercado, se o mesmo está com o preço elevado, os clientes tendem a comprar outros produtos em maior quantidade, gerando o aumento de seus preços. Este fato foi confirmado pelo gerente da CEASA de Campinas.

Os atacadistas efetuam as entregas nos pontos solicitados pelos clientes, sem acréscimo nos preços. Entretanto, foi confirmado que os clientes que optam por transportar os produtos, usam esse argumento na negociação para reduzir os preços. Normalmente, os atacadistas cedem ao argumento.

- **Negociação**

Na negociação com os fornecedores, a vantagem dos atacadistas está na grande quantidade de produtos adquiridos, o que facilita a redução e imposição dos preços. Um dos atacadistas também vê como vantagem a efetivação dos pagamentos à vista. Quanto à diferença na negociação, decorrente do porte do fornecedor e da sua região de origem, um dos atacadistas não percebe diferenças, o outro acredita que os produtos de fornecedores com maior porte são melhores devido às possibilidades técnica e financeira que têm para suprir as necessidades da produção. O mesmo também considera que as hortaliças vindas dos Estados do Paraná e Minas Gerais possuem maior qualidade.

Os fornecedores com maior capacidade produtiva e relacionamento de longa data com os atacadistas, têm a possibilidade de ter a produção financiada por meio de um adiantamento, em dinheiro, chamado pelos atacadistas de “financiamento de roça”. O produtor recebe o dinheiro para iniciar o plantio e realiza o pagamento com os produtos cultivados. Um dos atacadistas fixa contrato para a concessão do adiantamento, ficando estabelecidas neles as responsabilidades do produtor quanto ao padrão dos produtos e garantia de entrega até o pagamento do valor concedido. Caso a

safra exceda o valor adiantado e o atacadista não queira adquirir os produtos, o excedente pode ser comercializado para outros clientes.

O financiamento de “roça” é um fator importante para aqueles produtores que fornecem para atacadistas permissionários. No entanto, em nenhuma das empresas, essa vantagem foi oferecida a produtores familiares. No geral, apenas os grandes produtores usufruem do benefício.

4.2.3 Empresas do ramo de refeições coletivas

Neste item são analisadas empresas do ramo de refeições coletivas. Como supramencionado, o ramo de refeições coletivas é dividido em três partes: refeições/convênio (tíquetes), refeições/autogestão e refeições/terceirização. Como apenas nos dois últimos casos as refeições são produzidas pelas empresas e, conseqüentemente, hortaliças são adquiridas, o foco da pesquisa recaiu sobre as mesmas. Assim, foram entrevistadas empresas que prestam o serviço de alimentação a outras empresas, vendendo refeições ou administrando os restaurantes, e as empresas de autogestão. Este último caso, é composto por restaurantes de empresas que produzem e servem alimentação aos seus funcionários e por restaurantes comerciais como, por exemplo, restaurantes por quilo.

a) Empresas de autogestão

Entre as empresas de autogestão foram entrevistados: um hospital, divisões da Prefeitura Municipal responsáveis pela compra de hortaliças para as escolas municipais e três restaurantes comerciais por quilo, todos localizados em São Carlos. No caso do hospital e restaurantes por quilo, as compras são feitas sem licitação, enquanto a compra para merenda escolar segue a lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993.

O restaurante do hospital serve entre oitocentas e mil refeições por dia, sendo beneficiados, aproximadamente, duzentos e cinquenta funcionários e duzentos e oitenta pacientes. No caso das escolas municipais de São Carlos, são beneficiados trinta e seis mil alunos, totalizando oitenta e oito escolas. Os restaurantes servem, em média, duzentas e cinquenta refeições por dia, sendo um número maior nos finais de semana.

As hortaliças compradas são, em geral, *in natura* e a granel. No caso do hospital, para que as mesmas sejam adquiridas, a nutricionista do restaurante prepara um cardápio mensal e repassa ao departamento de compras, semanalmente, os itens a serem comprados. As hortaliças são fornecidas por dois produtores, um de São Carlos e o outro de Vinolândia no Estado de Minas Gerais e de sacolões locais como demonstrado na tabela 4.12.

TABELA 4.12 - Fornecedores de hortaliças para empresas de autogestão.

Empresas	Tipo de empresa	Tipos de fornecedores	Nº de fornecedores	Tipos de hortaliças
1	Restaurante comercial	Produtores Varejões	3 2	90% <i>in natura</i> 10% congelada
2	Restaurante comercial	Produtor Varejão Atravessador	1 1 1	100% <i>in natura</i>
3	Restaurante comercial	Produtor Varejão	1 1	100% <i>in natura</i>
4	Hospital	Produtores Sacolões	2 2	100% <i>in natura</i>
5	Prefeitura Municipal	Cerealista	1	100% <i>in natura</i>

Fonte: entrevistas realizadas.

A compra de hortaliças para as escolas municipais é realizada pela Divisão de Alimentação Escolar. Esta possui duas nutricionistas que definem o cardápio e as quantidades a serem compradas. A lista de compra é enviada para a Divisão de Compras que se encarregará da compra, se o valor a ser adquirido não necessitar de licitação. No caso da compra necessitar de licitação, é aberto um processo de compra que é encaminhado para a Comissão de Licitação.

A necessidade ou não de licitação é baseada na lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. De acordo com esta lei, dispensa-se de licitação as compras com valores de até R\$ 8.000,00. Conforme relato do Chefe da Divisão de Compras do Município de São Carlos, no último ano, nenhuma compra de hortaliças foi realizada nessa faixa de preço. O gasto semanal com hortaliças, para as escolas municipais, é de aproximadamente R\$ 15.000,00, portanto, passível de licitação.

As compras por meio de licitação são divididas em três modalidades: até R\$ 80.000,00 - convite; R\$ 650.000,00 – tomada de preço; e acima de R\$ 650.000,00 –

concorrência. Convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de três pela unidade administrativa. Para tanto, é afixado uma cópia do instrumento convocatório, em local apropriado, e entregue aos demais cadastrados, na correspondente especialidade, que manifestarem interesse com antecedência de até vinte e quatro horas da apresentação das propostas. Tomada de preços é a modalidade de licitação entre interessados, devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento, até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação. Concorrência é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto. Segue no anexo B, a tabela de valores para compra de produtos pela Prefeitura Municipal de São Carlos, de acordo com a lei nº 9.666 de 21 de junho de 1993, o que inclui a compra de hortaliças.

Outra exigência do processo de licitação é que o resumo dos editais de concorrência e tomada de preços sejam publicados com antecedência, no mínimo por uma vez, no Diário Oficial da União, ou no Diário Oficial do Estado, ou em jornal diário de grande circulação no Estado. Se houver um jornal de circulação no município ou região onde será realizado o fornecimento, o resumo dos editais também devem ser publicados nos mesmos.

De acordo com a Comissão de Licitação, nos anos de 2001, 2002 e 2003, todas as licitações realizadas foram ganhas por uma empresa cerealista chamada Ceazza Distribuidores de Frutas, Verduras e Legumes Ltda (processos 7107/01, 979/02, 19260/02). A única mudança ocorrida neste ano, foi a exclusão da compra de hortaliças folhosas (alface, rúcula, entre outras) por dificuldades logísticas do atual fornecedor. Como as entregas ocorrem uma vez por semana e a empresa fornecedora é uma intermediária, isto é, adquire os produtos de terceiros, sejam eles produtores ou atacadistas, quando os produtos chegavam às escolas, muitas vezes, já estavam fora das condições de consumo. Cabe ressaltar, que essa empresa não é de São Carlos. Desta forma, os produtos permanecem por um tempo ainda em transporte.

Entre os restaurantes por quilo, todos possuem uma única unidade e diferem quanto às refeições servidas: almoço ou almoço e jantar. No entanto, o volume

maior é servido durante os almoços. As compras de hortaliças são realizadas de produtores, varejões e atravessadores. Os produtores e varejões são da cidade de São Carlos e o atravessador¹², de cidades da região. O entrevistado não soube dizer a cidade de origem do mesmo.

No caso do restaurante que compra hortaliças congeladas, as mesmas são adquiridas de um atacadista distribuidor em substituição aos produtos que estão com baixa qualidade, seja por problemas no fornecimento ou por estarem fora da época de cultivo. O número de produtores familiares fornecedores varia de um a três; sendo os mesmos fixos. Observou-se a existência de um relacionamento de longo prazo. Em um caso, o produtor é fornecedor há três anos e, em outro, há nove anos. Em ambos os casos, praticamente, desde a abertura das empresas. Por esse motivo, os fornecedores já estão adaptados às necessidades dos restaurantes.

Entre os problemas apontados no fornecimento de produtos provenientes da agricultura familiar, foram citados a queda na qualidade dos produtos cultivados fora de época e problemas climáticos que interferem bruscamente na quantidade, na qualidade e nos preços dos produtos ofertados. Dessa forma, constata-se a necessidade dos produtores familiares adotarem técnicas que permitam a manutenção da qualidade dos produtos durante o ano, assim como a da quantidade, eliminando a descontinuidade da oferta.

b) Empresas que terceirizam o serviço de alimentação

As empresas entrevistadas prestam serviço no ramo de alimentação na região de São Carlos e Araraquara. São empresas com portes variáveis quanto ao número de funcionários, tempo de mercado, clientes atendidos e área de atuação. O número de funcionário chega a dezoito mil e o tempo de mercado varia de um ano e meio a vinte e seis anos. Algumas empresas atuam em todo o território nacional e outras no Estado de São Paulo, como demonstrado na tabela 4.13.

Nestas empresas, dois tipos de contratos são exercidos: contrato por mandato e contrato de terceirização. No contrato por mandato, a empresa de

¹² Atravessador: é uma pessoa que compra hortaliças, na propriedade de produtores e/ou das CEASAs, para revendê-las na cidade.

alimentação administra o funcionamento do restaurante, sendo de responsabilidade da empresa contratante todos os custos. No caso, as empresas de alimentação recebem uma taxa de administração, variável e negociada com cada uma das empresas contratantes. No contrato de terceirização, a empresa de alimentação vende refeições, arcando com todos os custos relacionados à função. Os contratos possuem prazos indeterminados, mas, normalmente, são revistos a cada ano. Os contratos especificam basicamente o padrão das refeições, como por exemplo, o tipo e gramagem da carne, tipos de saladas, sobremesas, entre outros itens. Também são especificadas as refeições a serem servidas, podendo ser café da manhã ou desjejum, almoço, jantar e ceia.

TABELA 4.13 - Características das empresas do ramo de terceirização.

Empresas	Área de atuação	Total de clientes	Clientes em São Carlos	Clientes em Araraquara
1	Nacional	500	2	2
2	Estado de SP	25	1	4
3	Nacional	-	2	4
4	Nacional	500	4	3

Fonte: entrevistas realizadas.

Os contratos por mandato têm diminuído no mercado porque as empresas contratantes estão optando pelos contratos de terceirização, que mantém fixo o preço da alimentação pelo período de um ano. Os riscos sobre a sazonalidade dos preços das matérias-primas são repassados para a empresa de alimentação.

Também existem contratos corporativos, onde a empresa de alimentação presta serviço para todas as unidades de uma mesma empresa como, por exemplo, todas as unidades da Nestlé e Carrefour. No entanto, são contratos opcionais; existem empresas contratantes que possuem contratos individuais para cada unidade, podendo ser cada uma delas atendida por uma empresa do ramo de terceirização, diferente.

Os principais clientes das empresas do ramo de alimentação são as indústrias. No entanto, empresas de outros setores estão utilizando esses serviços, tais como escolas, companhias aéreas, supermercados, entre outras. Nas cidades de São Carlos e Araraquara são atendidas usinas, companhias aéreas, fábricas e empresas do setor de telecomunicação.

Cabe ressaltar que estas empresas possuem regionais para subdividir o mercado de atuação. Cada regional possui um escritório/central de suprimento onde, entre outras funções desempenhadas, são cadastrados os fornecedores que atuam na regional. Devido à perecibilidade das hortaliças, a compra das mesmas é descentralizada, ou seja, cada unidade faz o seu pedido. No entanto, os pedidos são feitos para fornecedores, previamente, cadastrados e deliberados pelo escritório de suprimento.

Os fornecedores de hortaliças podem ser produtores, varejões, distribuidores ou atacadistas privados e permissionários. O número de fornecedores pode chegar a cinquenta, dependendo do porte e quantidade de clientes atendidos pela regional. Os fornecedores das regionais que atendem São Carlos e Araraquara são provenientes de diversas cidades paulistas: São Carlos, Araraquara, Pradópolis, Ribeirão Preto, Campinas, Itapetininga, Matão, entre outras. Na tabela 4.14 são apresentados os fornecedores utilizados por cada empresa de alimentação e o número de produtores cadastrados como fornecedores de hortaliças nas cidades de São Carlos. Nenhuma das empresas possui, no quadro de fornecedores, produtores de Araraquara. Os produtores de São Carlos citados são dois, desta forma, o mesmo produtor está cadastrado em mais de uma empresa. Verificou-se que atendem unidades localizadas em São Carlos, Araraquara e Ribeirão Preto.

TABELA 4.14 - Fornecedores de hortaliças para empresas que terceirizam o serviço de alimentação.

Empresa	Fornecedores	Produtores de São Carlos	% de produtores em toda a regional
1	Produtor, varejão e atacado privado	1	-
2	Produtor, varejão e atacado privado	1	3%
3	Produtor, varejão e atacadista permissionário	2	-
4	Produtor, varejão e atacado privado	1	3%

Fonte: entrevistas realizadas.

As hortaliças são, basicamente, compradas *in natura* e a granel. Uma empresa tem comprado 20% das hortaliças processadas e outra está iniciando um

projeto para compra de processados. Esta empresa tem cinco unidades sendo atendidas, na Grande São Paulo, pelo referido projeto.

Diversos tipos de hortaliças são adquiridos na curva ABC de uma das empresas, as principais hortaliças compradas são: cebola, tomate, folhas em geral e batata. Para outra empresa, o carro-chefe também são as hortaliças folhosas, principalmente, o alface e o tomate. As quantidades compradas variam de uma unidade para outra, de acordo com o número de refeições servidas. Para se ter idéia da quantidade de hortaliças compradas em um dia, segue o exemplo de uma das empresas. Esta empresa serve na região de São Carlos, Araraquara e Matão onze mil refeições por dia; tendo em viata que cada pessoa consome cerca de 30 gramas de alface e que a compra é realizada considerando 100 gramas por pessoa, são necessárias 1.100 toneladas de alface por dia para atender a área citada.

Os problemas com o abastecimento de hortaliças estão ligados a fatores climáticos, o que ocasiona queda na qualidade dos produtos, aumento das perdas, falta de produtos e aumento dos preços. As dificuldades da compra de hortaliças de produtores familiares relacionam-se com a utilização de caixas de madeira para transporte e armazenamento inadequados, falta de capital de giro para “bancar” os prazos de pagamento socilitados nas negociações, falta de noções de higienização, não atendimento dos horários de entrega e problemas logísticos.

- **Logística de distribuição**

Os pedidos realizados pelo departamento de compras do hospital, são repassados para os fornecedores cadastrados, via fax ou telefone. O cadastramento dos mesmos foi realizado no primeiro fornecimento. Atualmente, a empresa já possui um número suficiente de fornecedores para realizar as cotações. No entanto, aqueles que tiverem interesse poderão integrar a lista. Para tanto, serão exigidos nota fiscal e capacidade para atender às quantidades, regularmente.

A cotação é realizada com pelo menos três fornecedores. A escolha é baseada nos melhores preços e prazo de pagamento. Essa empresa não efetua compras à vista. Um dos fornecedores atuais é um sacolão que faz entregas durante trinta dias e recebe um cheque para mais trinta dias. Não existem contratos formais estabelecidos.

As entregas são realizadas na cozinha, nas segundas e sextas-feiras. As hortaliças são armazenadas em temperatura ambiente ou em geladeiras, ficando em estoque por dois ou três dias. Para controlar o estoque, é utilizado um programa computadorizado específico, desenvolvido pela empresa. Como as hortaliças podem ficar até três dias em estoque, alguns produtos são perdidos, sendo feitas reposições pelos fornecedores, sem custo adicional para o hospital. Segundo o entrevistado, como o volume comprado é grande, os fornecedores não questionam as reposições solicitadas.

O transporte é realizado pelos fornecedores e o hospital não tem interesse em assumir esse compromisso. As embalagens utilizadas para transporte são caixas de plástico e de madeira. Para armazenamento, as caixas de madeira não são aceitas. Neste caso, os produtos são repassados para caixas plásticas do hospital.

Com relação à compra realizada pela Prefeitura Municipal para a merenda das escolas municipais, alguns tipos de licitações exigem que o fornecedor seja previamente cadastrado. Para tanto, são necessários documentos relativos à capacidade jurídica, regularidade fiscal, capacidade técnica e qualificação econômica/financeira. No anexo A encontra-se a relação dos documentos exigidos e planilha para cadastramento de fornecedores oficiais.

As entregas são realizadas uma vez por semana, nas segundas-feiras, pelo fornecedor. A conferência dos produtos é realizada por amostragem na Divisão de Alimentação Escolar. Em seguida, o fornecedor faz duas rotas, com dois caminhões, para efetuar as entregas nas escolas municipais. As entregas ocorrem das 7:30 às 17:00 horas, aproximadamente. A estocagem do material é realizada de acordo com as disponibilidades de cada escola. Destaca-se que apenas uma possui câmara refrigerada.

Entre os restaurantes por quilo, os pedidos para os produtores não se alteram em termos de quantidade, tipos e frequência de entrega; se houver necessidade de alterar a rotina, os mesmos são avisados na hora da entrega. A frequência varia de três a quatro vezes por semana; alguns compram todos os dias, principalmente, no caso das hortaliças folhosas. Os pedidos para os sacolões são feitos via telefone e ocorrem três vezes por semana. O atravessador vai ao restaurante duas vezes por semana e comercializa apenas batata e cebola.

Os produtos são entregues em uma área de recebimento externa à cozinha; passam por uma vistoria visual, sendo a devolução praticamente nula. Cabe

ressaltar, que os produtores normalmente efetuam a troca dos produtos com problema ou deixam, periodicamente, uma quantidade superior de produto para suprir as perdas que, após a entrega, chega a 10%. Em seguida, as hortaliças são estocadas em câmaras frias, acondicionadas em caixas plásticas ou sacos plásticos. As hortaliças menos perecíveis ficam em temperatura ambiente. O restaurante que compra hortaliças congeladas possui uma câmara para produtos resfriados e outra para congelados. Os estoques são controlados visualmente, ficando as hortaliças de dois a três dias em estoque.

O transporte é realizado pelos fornecedores e os restaurantes não estão dispostos a assumir esta responsabilidade. As caixas utilizadas, com maior frequência, são plásticas, havendo um sacolão que transporta em caixas de madeira. Neste caso, os produtos são repassados para caixas plásticas do restaurante ou para sacos plásticos.

A logística de distribuição das empresas que terceirizam o serviço de alimentação possui alguns pontos diferentes da logística de distribuição das empresas de autogestão. Inicialmente, os fornecedores devem ser cadastrados. Para tanto, são realizadas diversas avaliações como: condição das edificações, processo produtivo, equipamentos utilizados, veículos, embalagens, entre outros fatores. Uma das empresas possui ISO 9002, desta forma os fornecedores são avaliados e homologados pelo setor de qualidade da empresa.

Cabe ressaltar, que após o cadastramento, os fornecedores continuam sendo avaliados. Para isso, as empresas utilizam diversas técnicas. Algumas possuem um *checklist* onde os fornecedores recebem pontuações sobre fatores relevantes, similares aos considerados no cadastramento. Outras empresas fazem a avaliação por meio do *feedback* das administradoras dos restaurantes. Neste caso, é considerado a qualidade dos produtos distribuídos, pontualidade de entrega, cumprimento dos preços negociados e trocas de produtos efetivadas.

Os fornecedores aprovados passam a receber da central de suprimento o mix de produtos a ser negociado, por fax, e-mail ou telefone. Os valores sugeridos são repassados para central, podendo ser renegociados. A frequência das negociações pode ser quinzenal, mensal ou a cada trimestre. O fator principal é o menor preço. As centrais de suprimento consideram que os fornecedores só oferecem produtos dentro dos

padrões exigidos pela empresa. Os mesmos não possuem contato direto com os produtos, sendo por esse motivo, fundamental, a avaliação constante dos mesmos.

Terminada a cotação e fixados os fornecedores aprovados para um período determinado de tempo, a central de suprimento envia para as unidades a listagem dos fornecedores e produtos. A partir desse momento, os preços não são mais negociados ou alterados. Algumas centrais de suprimento utilizam sinais para melhor se comunicar com as unidades. No referido caso, sinalizam por meio de cores: verde para os produtos que estão com os preços bons, amarelo para os moderados e vermelho para os, excessivamente, caros. Outras empresas retiram da listagem os produtos considerados caros. Caso a unidade necessite desses produtos, é feito um contato com a central de suprimento a fim de justificar a necessidade de compra e receber a autorização e indicação de fornecedor.

Os prazos de pagamento diferem de uma empresa para outra e são fixados na negociação. Variam de um mês até sessenta dias, excetuando a semana de entrega. Algumas empresas de alimentação fixam contratos formais e outras apenas fazem o cadastramento. Cabe ressaltar que uma empresa fixa, no contrato, um desconto de 18% sobre o montante vendido. Desconto não referente às perdas de produtos, mas ao grande volume comprado pela empresa.

Os pedidos são feitos pelas unidades (restaurantes), via telefone. A frequência varia de uma unidade para outra, sendo mais comum três vezes por semana. As unidades mais organizadas conseguem fazer os pedidos uma vez por semana, com isso o fornecedor tem tempo hábil para programar as entregas, buscando os produtos que faltam ou avisando a unidade sobre a falta de um determinado produto. Pode ocorrer a substituição da hortaliça em falta por outra similar ou o repasse do pedido, pela área de compras, a outro fornecedor.

As entregas ocorrem diariamente ou nas segundas-feiras, quartas-feiras e sextas-feiras. São realizadas nas cozinhas, em uma área externa. Nessa ocasião, as notas fiscais e produtos são conferidos. A inspeção dos produtos é visual. As devoluções variam de 5% a 10%.

O armazenamento depende da estrutura de cada unidade, algumas hortaliças ficam em temperatura ambiente e outras em geladeiras ou câmaras

refrigeradas. Os estoques são controlados manual e visualmente, por meio de cardex¹³ ou programas computadorizados desenvolvidos para tal função. As hortaliças ficam em estoque de dois a três dias.

O transporte é realizado pelos fornecedores. Apenas no caso do projeto de uma das empresas de alimentação, para a compra de hortaliças processadas, as mesmas são transportadas pela empresa de processamento até uma central em São Paulo, a partir daí a empresa de alimentação responsabiliza-se pelo transporte, que é terceirizado, até as unidades atendidas.

As caixas para transporte e armazenamento devem ser de plástico. No entanto, alguns fornecedores transportam as hortaliças em caixas de madeira até a área de recebimento do restaurante, onde são repassadas para caixas plásticas. Algumas empresas não aceitam esse tipo de procedimento, outras exigem que o fornecedor disponibilize desde o início do fornecimento caixas plásticas para serem deixadas nos restaurantes.

Observa-se que as empresas terceirizadas e a compra por meio de licitações são mais exigentes que os demais agentes entrevistados. Os fornecedores devem ser cadastrados, o que requer o atendimento de diversos fatores. Considerando os produtores familiares, as exigências cadastrais solicitadas pela Comissão de Licitação são dificilmente atendidas pelos mesmos, sendo mais viável e fácil o atendimento das compras até R\$ 8.000,00, sem licitação. No entanto, não tem sido realizadas compras nessa faixa de preço, visto que o fornecedor atual atende a todas as oitenta e oito escolas. Desta forma, esse mercado só será alcançado pelos produtores familiares, caso eles possuam maiores quantidades de produto, poder de barganha para competir com grandes distribuidores e capacidade para atender às exigências cadastrais solicitadas pelo processo de licitação. Outra alternativa, seria a Prefeitura Municipal comprar, na faixa de até R\$ 8.000,00, dos produtores familiares. Os mesmos poderiam iniciar o fornecimento para um número menor de escolas ou para as creches. Com o passar do tempo, teriam estrutura produtiva e administrativa para participar de compras maiores. No caso das empresas que terceirizam o serviço de alimentação, as exigências também são grandes. No entanto, percebe-se uma disposição maior destas empresas para ter os produtores familiares como fornecedores de hortaliças.

¹³ Cardex: é um sistema de controle por meio de fichas.

- **Negociação**

Comparando as vantagens oferecidas pelos sacolões e produtores familiares, o hospital considera os sacolões mais vantajosos. Os mesmos atendem as entregas de emergência e têm maiores condições financeiras para estender os prazos de pagamento, adaptando-se às necessidades do hospital. Os fatores considerados para escolher um fornecedor são: o preço, o prazo de pagamento, a rapidez e confiabilidade da entrega. Os principais requisitos que devem ser atendidos pelos produtores familiares para se tornarem fornecedores potenciais são: nota fiscal, melhoria da qualidade dos produtos e maiores prazos de pagamento.

A negociação entre fornecedores de hortaliças e a Prefeitura Municipal segue a lei nº 8.666, como supramencionado. No entanto, a Divisão de Alimentação Escolar foi questionada quanto à atitude tomada em caso de queda na qualidade dos produtos. Neste caso, inicialmente o fornecedor recebe uma advertência. Na terceira incidência, o fornecedor recebe uma multa e na quarta vez é suspenso do processo de licitação. O atual fornecedor, repõe as mercadorias que estão fora do padrão de qualidade esperado.

Para os restaurantes por quilo a negociação com os fornecedores é mais vantajosa quando realizada diretamente com os produtores. Consideram os produtos mais frescos e baratos. No entanto, os produtores não produzem todos os tipos de hortaliças necessárias e não convém aos restaurantes ter muitos fornecedores, pois demandaria muito tempo no atendimento aos mesmos. Desta forma, faz-se necessário a compra de hortaliças em sacolões e atravessadores para completar o mix de produtos utilizado. A avaliação dos fornecedores é baseada na qualidade, pontualidade de entrega, higiene e preços praticados. No entanto, não existe uma sistemática montada para tal avaliação. Quanto aos produtos propriamente ditos, são relevantes os aspectos relativos à qualidade e à higiene. Para os restaurantes, a qualidade das hortaliças não é apenas baseada na aparência; levam também em consideração o aproveitamento e rendimento das mesmas. Cabe ressaltar que os preços das hortaliças interferem na montagem dos cardápios, sendo os mesmos adaptados às hortaliças da época, que possuem os preços mais baixos e alta qualidade.

Para as empresas terceirizadas, os intermediários atacadistas e varejistas são os principais fornecedores de hortaliças. Um dos principais motivos, é a necessidade

de grandes quantidades de produtos e capacidade logística para entregar os produtos nas diversas unidades necessárias. As empresas que terceirizam o serviço de alimentação também procuram ter poucos fornecedores. Desta forma, reduzem o tempo gasto no atendimento e recepção de fornecedores e mantêm maior poder de barganha. Nesse caso, cada fornecedor passa a atender um número maior de unidades, aumentando o volume comprado, o que propicia a redução dos preços.

Para um produtor familiar de hortaliças ser fornecedor potencial das empresas que terceirizam o serviço de alimentação coletiva, deve oferecer produtos com qualidade, quantidade suficiente para atender às unidades, regularidade de entrega, bom preço e cumprir as exigências fiscais. Na opinião dos entrevistados, os produtores devem mudar a mentalidade e perceber que é melhor vender para clientes finais como as empresas do ramo de alimentação. Precisam também evitar a intermediação na distribuição dos produtos e buscar mais informações sobre novos mercados e oportunidades.

De forma geral, observa-se que, entre as empresas do ramo de refeições coletivas, aquelas que terceirizam o serviço de alimentação, são mais exigentes. Possuem um sistema próprio de cadastramento de fornecedores, onde diversos fatores devem ser atendidos. Como um fornecedor pode atender a várias unidades, é necessário que possua um boa estrutura logística. As exigências quanto às embalagens são maiores, assim como as relativas ao atendimento dos horários de entrega.

Não foi possível avaliar a participação das hortaliças nos lucros das empresas do ramo de alimentação coletiva. Os dados que as mesmas possuem dizem respeito aos pratos ou ao número de refeições, não ao montante que as hortaliças representam no faturamento total das empresas.

4.2.4 Produto, preço e composto promocional no canal de distribuição de hortaliças

Para que o produtor familiar opere o canal de distribuição com eficiência e eficácia, é necessário, além das exigências já referidas, estar habilitado a usar os elementos do marketing mix ou composto mercadológico. A utilização das variáveis (produto, preço, comunicação e distribuição) pode assegurar a cooperação dos membros do canal. O modo como o marketing mix é usado afeta o desempenho dos membros do

canal, facilitando ou inibindo seu desempenho. O produtor familiar necessita entender como as outras variáveis do marketing mix se relacionam com o canal e quais as implicações dessas interfaces.

a) Produto

Entre os produtores entrevistados, o índice de desenvolvimento de novos produtos é baixo. Pôde-se observar apenas a introdução de diferentes tipos de hortaliças, normalmente, acompanhando sua sazonalidade. A introdução de produtos, como orgânicos, foi verificada apenas entre os produtores de Araraquara. No entanto, os mesmos não estão trabalhando de forma efetiva, o grau de suporte que o produto deve receber dos membros do canal. O auxílio que têm recebido é de instituições locais, que auxiliam na adequação do processo produtivo, na efetivação da certificação e de forma “tímida” na distribuição dos produtos.

Analisando o ciclo de vida dos produtos (introdução, crescimento, maturidade e declínio), a maior parte das hortaliças *in natura* encontra-se na fase de maturidade. Nesse estágio, muitos concorrentes brigam por uma fatia de mercado, gerando uma redução no lucro e levando os produtores a defender sua posição competitiva. A distribuição é intensiva e as empresas fazem concessões aos canais com o objetivo de manter o espaço (ROSENBLOOM, 1999). No caso das hortaliças são características evidentes. Os produtores disputam entre si os mesmos clientes, uma vez que não existe muita oscilação no consumo. A distribuição é realizada por agentes diversos como: varejistas, atacadistas, venda direta, empresas do ramo de refeições coletivas e empresas processadoras. Uma vez que as hortaliças são bens de primeira necessidade e o valor unitário é baixo, os altos índices de competição reduzem ainda mais as margens de lucro, sendo comum observar que os produtores fazem concessões como descontos e troca de mercadoria, para manterem-se competitivos.

A gerência da linha de produtos é realizada sem muito profissionalismo. Os produtores, de forma geral, não realizam controles financeiros e não possuem capacitação gerencial para realizar tal função. Os produtos não têm suporte promocional e, muitas vezes, falta condições financeiras para implementar e/ou desenvolver uma estratégia de gestão de produtos. Apenas foi verificado alguns casos que podem ser classificados como estratégia de diferenciação e de posicionamento. No primeiro caso,

enquadram os produtores familiares que comercializam, nas feiras, hortaliças descascadas e embaladas e aqueles que estão em processo de transição para a produção orgânica. No segundo, encontram-se os produtores que conseguem posicionar suas hortaliças, de maneira diferenciada, em relação aos concorrentes. O fato do produto ser oriundo da agricultura familiar pode ser considerado um diferencial, pois são preferidos por muitas empresas. No entanto, nenhuma dessas estratégias é desenvolvida de forma efetiva e planejada pelos produtores familiares.

O produto também pode ser avaliado de acordo com as exigências dos agentes e consumidores finais, participantes do canal de distribuição. Como demonstrado na tabela 4.15, pode-se observar diferenças quanto ao mix de produtos solicitados, exigências dos agentes quanto aos fornecedores, exigências dos agentes quanto aos produtos, exigências e informações solicitadas pelos consumidores finais, partindo do ponto de vista dos agentes entrevistados.

TABELA 4.15 – Principais exigências dos agentes e consumidores finais.

Exigências	Atacadistas	Varejões	Supermercados	Empresas de refeições coletivas
Mix de produtos	100	25-50 S. Carlos 50-80 Araraquara	25	Variável/unidade
Exigências dos agentes quanto aos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Horário de entrega • Preço 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Horário de entrega • Preço 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Horário de entrega • Preço 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Horário de entrega • Preço
Exigências dos agentes quanto aos produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho • Limpeza 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho • Limpeza 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho • Limpeza 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho • Limpeza
Exigências dos clientes quanto aos produtos	-	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Preço • Limpeza • Variedade 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Preço • Limpeza • Variedade • Atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Boa aparência
Informações solicitadas pelos clientes quanto aos produtos	-	<ul style="list-style-type: none"> • Origem • Horário de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> • Origem • Horário de entrega 	-

Fonte: entrevistas realizadas.

Nota-se que, a maior parte dos produtores, não diferencia as exigências e necessidades dos clientes, fato que pode sinalizar a falta de segmentação de mercado ou a padronização nas necessidades do mercado atacadista, varejista e de refeições coletivas. Para os produtores familiares, as principais exigências dos agentes envolvidos na distribuição, são quanto à qualidade dos produtos, horário de entrega e preço. Devido à perecibilidade das hortaliças, grande parte dos clientes trabalham sem estoques, necessitando dos produtos antes da abertura da loja ou logo após. Em Araraquara, há uma grande incidência de clientes que pedem maiores quantidades de produtos, o que pode sinalizar a possibilidade do mercado local absorver um volume maior de produtos. No que diz respeito às exigências sobre os próprios produtos, são revelantes, do ponto de vista dos produtores: o tamanho e a limpeza. Em Araraquara, também é considerada relevante a não utilização de agrotóxicos. Apesar dos produtores não diferenciarem as exigências dos diversos clientes, pode-se observar que os produtos vendidos em feiras são, normalmente, colocados em embalagens unitárias, de forma a facilitar a compra e o transporte para os consumidores. Observa-se, em Araraquara, uma influência maior do cultivo sem agrotóxicos, o que tem sido amparado por instituições como a REGAR e a Fundação Mokito Okada.

Para todos os agentes, a maior parte das hortaliças é adquirida *in natura* e a granel. O mix de produtos, dos varejões entrevistados em São Carlos e Araraquara, é diferente. Em São Carlos varia entre 25 e 50 itens, enquanto que em Araraquara o número varia de 50 a 80 itens. Em alguns casos, são adquiridos produtos embalados como: quiabo, abóbora, pimenta, folhosas hidropônicas e orgânicas; as embalagens e bandejas são colocadas à disposição pelos fornecedores. No entanto, dois varejões de Araraquara embalam alguns produtos por conta própria. Neste caso, as embalagens possuem códigos de barras e a identificação do tipo de produto.

Os super e hipermercados possuem um mix, em média, de 25 itens, havendo variação entre as empresas que possuem lojas em localidades diferentes. Assim como nos varejões, existe a compra de uma pequena quantidade de hortaliças embaladas unitariamente. Normalmente, são hortaliças folhosas (alface, rúcula, entre outras) e adquiridas de fornecedores de grande porte. As embalagens dispõem de código de barras e tabela com os valores nutricionais. Dentre os embalados, encontram-se também os produtos hidropônicos e orgânicos.

As empresas atacadistas possuem um mix de produtos, superior a 100 itens. Os produtos são entregues em caixas, de forma a serem repassados aos clientes, sem a necessidade de serem reembalados. Em nenhum dos casos, é efetuado processamento antes da venda. As compras são realizadas em grandes quantidades e os produtos, muitas vezes, levam um tempo maior para chegar ao alcance do consumidor. Com isso, supõe-se que os atacadistas necessitem de produtos em outras condições de acondicionamento e, até mesmo, de maturação.

As empresas do ramo de refeições coletivas são agentes exigentes quanto às características dos produtos. As refeições servidas e as instalações de preparo passam por vistorias como as da vigilância sanitária. Desta forma, são rigorosas na seleção dos produtores e com relação a outros fatores como o transporte. Para essas empresas, produto de qualidade difere da avaliação das empresas varejistas e atacadistas. Como as hortaliças são processadas para compor os pratos, a aparência não é o fator mais importante. É ressaltado a rentabilidade e padronização dos produtos, visto que os restaurante de maior porte utilizam máquinas para descascar e cortar.

Como os agentes varejistas são detentores de um relacionamento privilegiado com os consumidores, esses foram questionados quanto às prioridades levantadas pelos clientes na escolha das hortaliças. As respostas indicam, aos produtores familiares, os atributos que devem ser oferecidos para melhor atender os agentes e os consumidores finais. Nos varejões, os fatores mais citados foram a qualidade dos produtos, preço, limpeza e variedade. Os super e hipermercados acrescentam, a esses itens, o atendimento prestado. Em ambos os casos, a qualidade dos produtos está relacionada à aparência dos mesmos, ou seja, subentende uma variedade de características como cor, textura, ausência de manchas e arranhões, tamanho, entre outros.

As empresas do ramo de refeições coletivas também foram questionadas quanto às exigências dos clientes. Afirmaram que as necessidades dos clientes são baseadas na avaliação dos pratos prontos, destacando que os consumidores preferem as saladas vistosas, motivo pelo qual requerem dos produtores hortaliças com boa aparência, principalmente, no caso das folhosas, que compõem pratos à parte como saladas. As hortaliças utilizadas nas guarnições são descascadas e picadas, não sendo possível uma avaliação, em separado, das mesmas.

As empresas varejistas também foram questionadas quanto às informações solicitadas pelos consumidores. As mais freqüentes são sobre a origem dos produtos e a hora da entrega, ou seja, o frescor dos produtos. Ressalta-se que as empresas não acreditam que os consumidores estariam dispostos a pagar mais por terem esses requisitos atendidos. A vantagem de atendê-los está na possibilidade de se destacarem frente à concorrência, independente dos preços praticados.

b) Preço

Apesar dos produtores serem os “fabricantes” das hortaliças, os preços são impostos pelos demais agentes do canal; atitude comprovada em muitas pesquisas que têm demonstrado a perda de poder dos fabricantes e aumento, principalmente, do poder das empresas varejistas. Os produtores se dizem tomadores de preços e convivem com diferentes formas de precificação: da imposição aos preços de referência. No entanto, nenhum agente assumiu impor o preço a ser pago aos fornecedores. Afirmam que os preços são dados pelo mercado, baseado na lei de oferta e procura: quando sobe a oferta, cai o preço; quando sobe a procura, sobe o preço. Neste sentido, viu-se pertinente a observação de como os preços são formados para os clientes. A informação pode auxiliar os produtores familiares a entenderem as formas de precificação utilizadas no canal de distribuição. Também serão descritos os critérios utilizados para contabilizar as perdas, visto que, muitas vezes, elas integram a formação dos preços finais de venda aos consumidores e são descontadas dos preços pagos aos produtores, afetando sua margem de lucro.

Apesar da maior parte dos produtores familiares serem tomadores de preço, alguns fazem pesquisas no varejo local e um produtor, de São Carlos, considera o custo das sementes e o tempo para colheita. Observou-se que os produtores estão insatisfeitos com os preços praticados. A insatisfação é gerada pelo constante aumento dos preços dos insumos, cotados em dólar. Além disso, o fato de não conseguirem investir com capital próprio, devido à desvalorização dos preços das hortaliças, preocupa os produtores. Afirmam que os preços das hortaliças permanecem os mesmos, há cinco anos os mesmos, enquanto os preços dos insumos, combustível e embalagens sobem constantemente. Desta forma, é possível que os aumentos nos preços finais não sejam distribuídos, igualmente, entre os membros da cadeia.

No caso dos varejões, os preços para os consumidores finais são formados, basicamente, pelos custos adicionados à margem de lucro desejada pela empresa, como demonstrado na tabela 4.16. Entretanto, duas empresas, além da margem de lucro, adicionam a margem de perda aos preços finais de venda, repassando-as aos consumidores. Neste caso, uma das empresas possui, em média, 15% de perdas: adiciona 10% no cálculo dos preços e assume o restante. Outra empresa adiciona a perda aos preços finais, após descontar quatro quilos de cada caixa calculada. Cabe ressaltar que as perdas também são repassadas aos produtores de três maneiras. No primeiro caso, os produtores recebem descontos de 2% a 10% sobre o montante geral a ser recebido. No segundo, os produtores dividem, diariamente, as perdas dos seus produtos, sendo este caso mais comum quando o produtor recebe à vista. Por último, alguns produtores repõem os produtos perdidos. É importante observar que uma empresa repassa parte das perdas ao consumidor e parte ao produtor, o que supera a porcentagem de perda indicada pela empresa. As margens foram baseadas na média do ano, destacando-se que, na época de chuva, elas são superiores.

TABELA 4.16 - Formação de preços nos varejões.

Empresas	Itens para formação de preço ao consumidor final	Margem de lucro	Perda total	Perda adicionada ao preço final	Perda descontada dos produtores
1	Custo + margem + perda	30%	15%	10% sobre o custo	7% ou divide a perda dia-a-dia
2	Custo + margem	30%	30%	-	Às vezes repõe
3	Custo + margem + perda	40%	20%	Desconta 4 quilos de cada caixa	0%
4	Custo + margem	50% - 70%	8%	-	2% - 3%
5	Custo + margem	30%	10%	-	2% ou repõe
6	Não respondeu	-	20%	-	0%
7	Custo + margem	10% - 30%	20%	-	0%
8	Custo + margem	30% - 40%	10%	-	0%
9	Custo + margem	30%	20%	-	10%

Fonte: entrevistas realizadas.

Os preços dos super e hipermercados aos consumidores finais são formados pelos custos adicionados à margem de lucro desejada, que varia de 12% a

50%. As perdas, que variam de 5% a 40%, podem ser assumidas pelas empresas, adicionadas ao preço final de venda ou descontadas dos produtores. Apenas uma empresa assume totalmente a perda dos produtos, outras duas descontam dos produtores de 2% a 30%, sendo esta porcentagem variável de acordo com a porcentagem de perda do produto de cada fornecedor. Para adicionar a perda ao preço final, uma empresa desconta dois quilos de cada caixa, ou seja, forma o preço do kg de um determinado produto a partir do custo da caixa dividido pelo seu peso decrescido em dois quilos. A perda também pode ser adicionada ao preço final a partir de uma estimativa de perda que varia de acordo com o tipo de hortaliça. Segue síntese desses dados na tabela 4.17.

TABELA 4.17 - Formação de preços nos super e hipermercados.

Empresas	Itens para formação de preço aos consumidores finais	Margem de lucro	Perda adicionada ao preço final	Perda descontada dos produtores
1	Custo + margem + perda	45% - 50%	30%	Às vezes repõe
2	Custo + margem	12%	5%	Em torno de 2%
3	-	-	15%	0%
4	Custo + margem	50%	40%	30%
5	Custo + margem + estimativa de perda	30% - 50%	20%	Às vezes divide

Fonte: entrevistas realizadas.

No caso dos atacadistas, os preços pagos aos produtores são baseados em preços de referência. Como demonstrado na tabela 4.18, a formação de preços é baseada no fechamento da cotação do dia anterior e na cotação de outras CEASAs como a de São Paulo e Campinas. Quando o atacadista busca os produtos na propriedade do produtor é descontado, do preço a ser pago, as despesas com corretor e frete, em média, R\$ 2,00 por unidade. Já nos preços cobrados dos clientes é levado em conta os preços pagos aos produtores, incluindo as despesas e a margem de lucro desejada, que varia de R\$ 2,00 a R\$ 4,00 por unidade. Desta forma, se a caixa de tomate está cotada a R\$ 14,00, é pago ao produtor na roça R\$ 12,00, pois R\$ 2,00 correspondem às despesas. Para os clientes, adiciona-se a margem de lucro, ficando entre R\$ 16,00 e R\$ 18,00, o preço final.

TABELA 4.18 - Formação de preços nas empresas atacadistas.

Atacadista	Formação de preços aos fornecedores	Despesas c/ corretor e frete/unidade	Formação de preços aos consumidores finais	Margem de lucro/unidade
1	Cotação do dia anterior - despesas	R\$ 2,00	Custo + margem	R\$ 4,00
2	Cotação do dia anterior - despesas	R\$ 2,00	Custo + margem	R\$ 2,00

Fonte: entrevistas realizadas

Nas empresas do ramo de refeições coletivas, os preços aos consumidores são formados de diversas formas. Entre as empresas de autogestão, o hospital tem o valor cobrado inserido nos demais serviços prestados, no caso dos pacientes, e para os funcionários, é descontado uma pequena taxa nos salários. Neste último caso, a maior parte dos custos é reembolsada por meio do Imposto de Renda. Os restaurantes que vendem a quilo cobram pelo peso de refeição servida. Já as empresas que terceirizam o serviço de alimentação cobram as refeições dos seus clientes de acordo com o contrato firmado. No caso do contrato por mandato, a empresa recebe uma taxa administrativa negociada e estabelecida com cada cliente. No contrato de terceirização do serviço, propriamente dito, as empresas contratantes pagam por refeição servida. Os restaurantes possuem catracas ou recebem um tíquete dos funcionários a cada refeição consumida. Baseada nos números de refeições servidas cobram das empresas os valores fixados e negociados em contrato. Os preços pagos aos fornecedores, no caso do hospital e das empresas que prestam o serviço de terceirização, são negociados e/ou definidos em cotação. Na venda para a merenda escolar municipal, se os produtores forem partícipes, o valor a ser recebido é estabelecido na licitação. Os restaurantes a quilo pagam os fornecedores de acordo com os preços pagos aos sacolões. No entanto, quando o fornecedor é produtor familiar, os preços tendem a ser menores.

Nessas empresas, a perda de hortaliças, após a entrega, ocorre no processo de higienização e preparação dos pratos. Quando as perdas são geradas pela baixa qualidade dos produtos, os fornecedores os repõem ou têm o valor descontado. Essas perdas variam de 8% a 10%, principalmente, nas empresas que terceirizam o serviço de alimentação. Segundo elas, na compra de agentes atacadistas, as perdas podem variar de 20% a 30% devido à intermediação existente: os produtores vendem as hortaliças para atacadistas, que as vendem para outros distribuidores, para então serem

distribuídas pelas empresas do ramo de alimentação. A possibilidade dos produtores familiares oferecerem produtos com maior durabilidade/frescor é um fator potencial frente às empresas que terceirizam o serviço de alimentação.

c) Composto promocional

No caso dos produtores de hortaliças, observa-se que os mesmos não desenvolvem este composto de forma efetiva. Pode-se verificar que é utilizada a estratégia de puxar, uma vez que já existe uma demanda para o produto, os agentes varejistas têm realizado o composto promocional. Os produtores, por sua vez, oferecem preços promocionais aos agentes quando existe excesso de produção ou no final das feiras. O excesso pode ser causado por erros na programação da produção ou por fatores sazonais. Os produtores também oferecem mais unidades pelo preço de uma. Cabe ressaltar que nenhum produtor utiliza rótulo ou código de barras. Pode-se observar, em alguns casos de São Carlos, a exposição do nome e telefone do proprietário, nas caixas plásticas para transporte. Entretanto, isso não ocorre com o intuito de divulgação, mas como forma de identificação das caixas, para que não sejam trocadas pelas de outro fornecedor. Os atacadistas e empresas do ramo de refeições coletivas não desenvolvem esse composto.

Além da demanda já existente para as hortaliças, que impulsiona as empresas varejistas a empregar a estratégia de comunicação, há também incentivos pelo aumento da importância das hortaliças no faturamento das lojas, além da relevância do setor de FLV para os consumidores, na escolha do local de compra. Alguns varejões realizam promoções por meio da redução dos preços, podendo ocorrer todas as semanas, quinzenalmente ou quando o fornecedor oferece descontos especiais. Para promover e divulgar, as empresas e os produtos, são realizadas propagandas por meio de panfletagem, rádio e carro de som. Os super e hipermercados realizam promoções, com maior incidência, às quartas-feiras. No entanto, as promoções também podem ser realizadas quinzenalmente e em outros dias da semana. Para promover esses produtos, as empresas utilizam diversos meios de comunicação como carro de som, cartaz, lousa e panfleto.

De forma geral, é de interesse dos produtores que ações promocionais e de divulgação sejam adotadas. No entanto, observa-se: falta de esclarecimento sobre

essas ferramentas e suas vantagens; indisponibilidade de recursos financeiros para adotar as ações; imposição de algumas empresas varejistas para a colaboração dos produtores em promoções focadas na redução dos preços, o que muitas vezes lhes conferem prejuízos. Pelos motivos expostos, os produtores costumam não participar dessas ações e até evitar agentes que exigem a participação em promoções.

4.2.5 Relações entre produtores e redes supermercadistas

Como anteriormente apontado por SAABOR & ROJO (2002), os supermercados são os principais locais de compra de hortaliças no Estado de São Paulo, sendo importante para os produtores familiares compreenderem os principais requisitos desse agente. Como no item 4.2.4 foram descritas as principais exigências dos atuais agentes envolvidos na distribuição de hortaliças em São Carlos e Araraquara e, entre eles, apenas foram entrevistados os supermercados independentes, faz-se indispensável uma abordagem mais ampla desse agente, por meio de dados secundários.

Segundo BONFIM, SOUZA FILHO & SILVA (2003), os supermercadistas necessitam dispor de uma cadeia de abastecimento, extremamente eficiente e alinhada às suas necessidades, para garantir competitividade e melhoria de desempenho. Do mesmo modo, os fornecedores estão percebendo que, sendo o varejo um importante canal de distribuição para seus produtos, precisam se adequar às novas exigências para atendê-lo. Os motivos expostos levam o setor a olhar melhor a montante da cadeia de valor, buscando maior proximidade com o produtor, eliminando agentes intermediários como atacadistas, e dando preferência a sistemas de compra direta. Segundo FARINA & MACHADO (2000), a integração vertical parcial é justificada pelos varejistas como sendo um meio de apoiar a estratégia de qualidade. Têm centralizado a recepção e a distribuição de produtos, buscando maior controle sobre a qualidade e quantidade recebida, de forma a melhor controlar o abastecimento das lojas e o oferecimento de produtos para os consumidores.

Ainda segundo os referidos autores, a ação sobre a base de fornecedores tem sido facilitada pelo aumento gradativo de poder de barganha do varejo dentro da cadeia, resultante: da consolidação de grandes empresas varejistas; dos avanços em termos de tecnologia de captação de informações, via código de barras; os grandes

volumes de compras, vendas e participação no mercado; além da sua proximidade com o consumidor final.

Em uma pesquisa realizada por VIDAL, BARROS & BOTEON (2003), com 60 produtores de hortaliças que negociam diretamente com as grandes redes de supermercado do país, avaliou-se, sob a ótica do produtor e do supermercado, as relações comerciais entre eles. Do ponto de vista do produtor, a principal vantagem na negociação com as grandes redes varejistas, em comparação às demais opções de comercialização, é a baixa inadimplência. No setor atacadista, a inadimplência chega a 16,6%, sendo fator imprescindível para a tomada de decisão do produtor.

A garantia de compra de grandes volumes e a eliminação do atravessador foram vantagens também destacadas, pois tornam a comercialização mais dinâmica e com menores riscos. A existência das centrais de distribuição é outro fator que contribui para dinamizar as operações. A logística de entrega é facilitada, já que o produtor não precisa entregar os produtos em cada loja da rede. No entanto, é inviável para os produtores familiares manter um empregado responsável pela descarga, nas centrais de distribuição.

Quanto às demais desvantagens, a maior é a bonificação. Consiste em um desconto financeiro ou em produto, em torno de 12%, no momento em que o produtor estabelece a venda para o supermercado. Outro ponto destacado são os pagamentos a prazo, variando de 30 a 60 dias. O prazo de pagamento é considerado desvantagem porque o frete é pago à vista e o pagamento não, o que prejudica o capital de giro do produtor. Com relação à negociação de preços, a imposição dos supermercados é, constantemente, criticada. Porém, o próprio setor produtivo reconhece ter uma certa falta de organização e, portanto, perda no poder de negociação com os grandes grupos.

LOURENZANI (2003) acrescenta outras desvantagens. Os contratos estabelecidos pelas redes de supermercados não especificam preço, quantidade ou regularidade de entrega, mas impõem padrões próprios. Assim, para que os produtores familiares sejam capazes de atender os supermercados, investimentos específicos são necessários. No entanto, não há garantia de aquisição da produção.

Na ótica do supermercado, a negociação de preços como os produtores foi apontado como o ponto mais vantajoso. O principal motivo é a redução de encargos e impostos, que facilita o ganho de competitividade, importante para esse mercado. A

negociação direta com o produtor também facilita a determinação da quantidade de produto que a rede necessita, a embalagem adequada à comercialização e o cronograma de compra dos produtos.

Segundo as redes, os requisitos mais exigidos pelo consumidor, que compra hortaliças em supermercados, são: higiene, preço e qualidade do produtos. Verifica-se que esses itens são similares aos dos supermercados independentes, apresentados no item 4.2.4. Portanto, o produtor precisa entender que a qualidade é muito importante e que se os produtos não estiverem dentro dos padrões requisitados serão devolvidos. Cabe ressaltar, que na qualidade dos produtos existe uma grande contraposição entre as redes e outros agentes, principalmente os atacadistas. Enquanto o padrão de qualidade das grandes redes é estabelecido por normas próprias de classificação, para atender um único perfil de consumidor: o doméstico; os atacadistas permissionários das CEASAs aceitam produtos com diversos padrões, como possuem clientes variados: lanchonetes, empresas varejistas, restaurantes e até o governo, com as merendas escolares, é possível uma variação maior na qualidade dos produtos.

A regularidade da oferta também foi citada como uma desvantagem dos produtores, segundo considerações dos supermercados entrevistados por VIDAL, BARROS & BOTEON (2003). As redes compreendem que os produtos agrícolas são suscetíveis às adversidades climáticas, no entanto, há necessidade de melhorar o cronograma de entrega. Os supermercadistas sugerem que os produtores se organizem, priorizando o cooperativismo, que facilita o planejamento da oferta e melhora a comercialização com os supermercados.

Considerando as desvantagens e problemas existentes no abastecimento das hortaliças, cabe aqui ressaltar um programa adotado por uma rede varejista no intuito de reduzir tais dificuldades. Esse programa aborda indicadores de desempenho para análise de fornecedores, o que pode auxiliar os produtores familiares a identificar os requisitos necessários para atender as empresas varejistas. Os indicadores que compõem o sistema de avaliação de fornecedores da referida empresa são: qualidade, quantidade entregue, confiabilidade da entrega na data definida, pontualidade do horário agendado para entrega e equipamento adequado para o transporte dos produtos. Segundo BONFIM, SOUZA FILHO & SILVA (2003), qualidade e escala parecem ser os pontos fortes na definição de fornecedores como parceiros estratégicos. O mesmo

ocorre com a confiabilidade, que garante a entrega da mercadoria na data esperada. Os indicadores relacionados à pontualidade do horário agendado para a entrega e às embalagens adequadas, refletem a eficiência logística do fornecedor, e têm impacto direto na eficiência logística da empresa varejista na operação de redistribuição para suas lojas.

Para o grande varejo, uma base formada por poucos fornecedores, mas eficientes em suas funções produtivas, aparece como um importante fator na redução dos custos operacionais. O fornecedor que atende as exigências recebe a sinalização de possibilidade de aquisição de mais volume de produção. Isso, associado aos menores custos com frete por meio da entrega centralizada, torna o modelo de distribuição uma atraente via de escoamento. Entretanto, os fornecedores precisam estar atentos para a melhoria que se espera deles. O que é proposto ao produtor rural, é a revisão dos processos produtivos no campo, melhorando a qualidade de seus produtos, eficiência logística, além de um comprometimento com a entrega dos produtos e um custo competitivo.

Considerando que a adaptação dos produtores exige investimentos, muitas vezes acima das possibilidades dos produtores rurais, a rede varejista expandiu sua atuação e disponibilizou uma equipe de técnicos para orientar os produtores nas atividades no campo. Em contrapartida, é exigido do produtor um bom desempenho nos quesitos abrangidos pelos cinco indicadores de desempenho.

Cabe ressaltar que, para os fornecedores de hortaliças folhosas, a rede varejista optou por desenvolver pequenos pólos produtivos, formados por pequenos produtores, que entregam os produtos diretamente nas lojas. Foram estabelecidos grupos de lojas para serem atendidas por grupos de dois a três fornecedores, de forma a garantir o abastecimento e lhes oferecer escala. De forma geral, observa-se que para as folhosas uma grande escala não é condição limitante, o que não ocorre com as demais hortaliças.

Considerando a posição dessa rede dentre as maiores no Brasil, pode-se considerar que sua exigência em termos de qualidade de produto e eficiência de processo, junto ao fornecedor, é uma tendência do mercado. Assim, a adoção de ações como essa por outros agentes envolvidos na distribuição de hortaliças, pode ser apenas uma questão de tempo.

4.2.6 Produtores patronais *versus* familiares

Considerando que muitos produtores patronais são mais profissionalizados que os familiares, cabe ressaltar algumas diferenças identificadas no trabalho de ambos, destacando o que deve ser aprimorado pelos produtores familiares para melhor distribuir seus produtos. Entre os produtores patronais entrevistados, observou-se a utilização mais intensa de tecnologia no cultivo das hortaliças. Em todos os casos, a produção é realizada em estufas, contribuindo para manter constante a oferta de produtos. Como o volume produzido é alto, os produtores patronais recorrem à contratação de funcionários, variando de dois a doze o número. Também foram observados, sistemas automatizados de irrigação e controle das atividades.

Os produtores patronais possuem maior estrutura logística. Para o transporte são utilizados caminhões abertos e em um caso, caminhão baú. Quanto aos pedidos, a situação não difere dos produtores familiares, sendo realizados via telefone. De forma similar, também não existem contratos formais no relacionamento com os clientes, as negociações são baseadas em acordos informais.

Os supermercados são os principais clientes dos produtores patronais. No entanto, também distribuem hortaliças para sacolões e um dos produtores possui uma área na CEASA de Araraquara para vender seus produtos, o que reflete o alto volume de hortaliças produzidas. Os principais motivos, para os supermercados serem os principais clientes alvos, são: garantia de pagamento e os altos volumes comercializados. As exigências citadas por esses produtores são similares às obtidas na pesquisa de campo com os produtores familiares: qualidade, pontualidade, preço e quantidade.

Além de se diferenciarem dos produtores familiares por realizarem alto controle nas atividades desempenhadas, os produtores patronais utilizam marcas próprias e vendem as hortaliças em embalagens unitárias. Desta forma, divulgam as marcas e se adequam a outra exigência dos supermercados, a utilização de códigos de barras para otimizar o atendimento dos clientes finais. Cabe ressaltar que essas embalagens também contém os valores nutricionais dos produtos.

De forma geral, observa-se que os produtores patronais são mais tecnificados e produzem em áreas maiores, contratando um número maior de funcionários. Também controlam as atividades, utilizando planilhas eletrônicas e atuam de forma mais efetiva na divulgação dos produtos e das marcas. Neste sentido, observa-

se a necessidade dos produtores familiares profissionalizarem suas funções, da produção ao controle das atividades. Também precisam investir em tecnologia, para manter a regularidade de entrega e atender a clientes maiores, como os supermercados. A adoção de sistemas de gestão poderá auxiliar o produtor familiar a compreender as inter-relações das atividades. Um modelo de sistema de gestão integrado está sendo desenvolvido na UFSCar. Esse sistema contará com módulos como o de produção, controle da qualidade, recursos financeiros, custos e indicadores de desempenho, marketing e relacionamento com os fornecedores. Por meio dele o produtor familiar poderá profissionalizar suas atividades e buscar, de forma mais efetiva, vantagens competitivas.

4.2.7 Ações públicas voltadas para a agricultura familiar

O desempenho da agricultura familiar reflete um conjunto amplo de condicionantes. Segundo BUAINAIN, ROMEIRO & GUANZIROLI (2001), os principais condicionantes do desenvolvimento rural são: os incentivos que os produtores têm para investir e produzir; a disponibilidade de recursos; o acesso aos mercados, insumos, informações e serviços que influem de forma decisiva na capacidade efetiva da produção; e, finalmente, as instituições.

A partir da década de 90, foram amplicados os incentivos governamentais para a agricultura familiar, a criação do PRONAF representou ganhos significativos aos agricultores menos capitalizados. As frentes de apoio deste programa estão apresentadas em quatro vertentes complementares: apoio à infra-estrutura regional, capacitação dos agricultores, assistência técnica e extensão rural (ATER) e crédito rural.

O apoio à infra-estrutura regional foi criado para apoiar o desenvolvimento rural dos municípios cuja base econômica é a agricultura familiar. Também tem o objetivo de estimular o fortalecimento das organizações sociais locais (sindicatos, associações, entre outros), viabilizar a criação dos Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rural Sustentável (CMDRS), resolver os gargalos e problemas que impedem o desenvolvimento local, suprir as comunidades rurais de infra-estrutura pública como, energia, água, irrigação, condições de escoamento da produção e

condições de comercialização, despertar o interesse pelas políticas públicas e a participação dos produtores familiares nos debates.

O programa de capacitação tem como objetivo identificar e contratar a execução de projetos de capacitação que contribuam para fortalecer a agricultura familiar e promover o desenvolvimento sustentável do meio rural. Prioriza propostas inovadoras inseridas em processos de organização mais amplos, com potencialidade para serem reproduzidos nos âmbitos regional e nacional.

Quanto a assistência técnica e extensão rural, foi publicado em junho de 2003 o decreto nº 4.739, que designa o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) como o responsável pelas ações de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), que estava restrita a políticas estaduais e a iniciativas de organismos não governamentais. Entre as inovações, haverá um sistema descentralizado com participação dos governos estaduais, organizações de ATER estatais, não estatais e movimentos sociais.

O crédito rural é o instrumento de apoio que mais tem sido operacionalizado. Programas de âmbitos estaduais e municipais adicionam-se às iniciativas do governo federal e procuram ampliar o universo de agricultores familiares atendidos. No Estado de São Paulo além do PRONAF, existe o Fundo de Expansão da Agropecuária e da Pesca (FEAP), popularmente chamado de Banco do Agronegócio Familiar (BANAGRO). Este fundo é operado por meio do Banco Nossa Caixa Nosso Banco, com o objetivo de atender, principalmente, os produtores familiares.

Considerando os objetivos e o foco desta pesquisa, cabe enfatizar as indicações gerais para a elaboração de políticas públicas voltadas aos condicionantes relacionados ao acesso aos mercados no âmbito municipal. Comumente, o apoio à comercialização manifesta-se sob a forma tradicional da utilização de equipamentos públicos para estimular a venda direta aos consumidores. Uma das alternativas, que já vem sendo adotada, é a utilização de feiras, que podem ser: fixas, funcionando uma vez por semana, em um local determinado ou móvel; eventuais, ocorrendo quando há festividades culturais da região como exposições, festas populares, entre outras. Apesar das feiras livres, muitas vezes, serem um equipamento precário, do ponto de vista sanitário, e, ineficiente, do ponto de vista econômico-financeiro, continua sendo o principal equipamento público de comercialização varejista. O chamado mercado institucional (alimentação escolar, fornecimento a hospitais e presídios, etc) também

tem sido adotado por algumas prefeituras para favorecer os pequenos e médios produtores, no entanto, ainda é pouco explorado no Brasil.

Cabe aqui ressaltar as medidas que têm sido tomadas pelas Prefeituras Municipais pesquisadas. Em Araraquara é desenvolvido o Programa Direto do Campo que teve início no ano de 2001 com a abertura da feira do Terminal de Integração e outras duas feiras, em praças municipais. A feira do Terminal de Integração, como o nome indica, fica no terminal de ônibus urbano que foi concedido pela iniciativa privada. Inicialmente, as feiras foram criadas para escoar a produção de manga proveniente dos assentamentos, com o sucesso das mesmas, iniciou-se a comercialização de outros produtos como: hortaliças e frutas. Atualmente, a feira do Terminal de Integração conta com oito produtores que se revezam em duas bancas (A e B), o funcionamento é segunda-feira, terça-feira, quinta-feira e sexta-feira, das oito e meia às dezoito horas. As outras duas referidas feiras foram extintas e foi aberta a feira da Produção Familiar.

A feira da Produção Familiar foi criada em outubro de 2002, funciona aos sábados, no período da manhã, em uma praça central. Visa a um público de classe média e é constituída por quarenta bancas, o número de produtores pode ser maior que o número de bancas devido à necessidade, em alguns casos, de duas famílias para manter uma banca.

De acordo com informações da coordenadoria do projeto, da Prefeitura Municipal de Araraquara, os produtores chegam a faturar por dia, na feira do Terminal de Integração, duzentos e cinquenta reais e na feira da Produção Familiar, em média, oitenta reais, sendo a renda líquida em torno de 80%. No caso da feira do Terminal de Integração, onde participa-se pelo menos quatro vezes por mês, a renda média, dos produtores assentados, de aproximadamente quatrocentos reais, tem sido pelo menos dobrada.

Aos sábados e às quartas-feiras, também no terminal, existe a chamada feira da Roça, projeto voltado para a distribuição de produtos, entre os quais hortaliças, por mulheres assentadas. A proposta é, no futuro, criar a marca “Feira da Roça”.

Em outubro de 2003 foi desenvolvido o programa Pró-Orgânico que é vinculado ao projeto Direto do Campo e tem como objetivo prestar orientação técnica aos produtores que estão em fase de transição para a produção orgânica. Atualmente,

trinta produtores familiares integram esse programa e, além de receberem orientação técnica, têm à disposição uma feira para a distribuição dos produtos, localizada em uma praça central da cidade, funcionando às quartas-feiras. Os produtores que compõem o programa são associados à REGAR e há um convênio com a Fundação Mokito Okada para obtenção do selo de produto orgânico.

Está previsto para o início de 2004 o funcionamento do Mercado Itinerante, também vinculado ao projeto Direto do Campo, o objetivo é distribuir produtos provenientes da agricultura familiar, principalmente hortaliças, à população carente, a um preço mais acessível. Será formado por feiras que serão montadas no decorrer da semana, em três bairros periféricos e de baixa renda. O mesmo terá à disposição as barracas utilizadas aos sábados na Feira da Produção Familiar.

De forma geral, a intenção do programa Direto do Campo é que os produtores percorram as feiras por etapas, iniciando na feira da Produção Familiar, que exige uma quantidade menor de produtos e funciona apenas um dia. Em seguida, passarão para a feira do Terminal de Integração e, posteriormente, para o Mercado Itinerante. Desta forma, os produtores familiares poderão adaptar a produção à demanda crescente das feiras e a Prefeitura Municipal estará, gradativamente, ampliando o número de produtores familiares participantes do programa.

Também para 2004 está previsto o desenvolvimento do projeto “Refeitório Municipal” que consiste na distribuição de quatrocentas e vinte refeições diárias, marmitex, para os trabalhadores da Prefeitura. Como a compra ficará abaixo de R\$ 8.000,00, será dispensável a licitação e os produtos utilizados na elaboração das refeições, poderão ser oriundos dos produtores familiares. Servirá de teste piloto para que os produtores possam conhecer e se adaptar para pedidos maiores, como no caso da merenda escolar, que supera R\$ 8.000,00 e exige licitação. Desta forma, os produtores familiares precisam se organizar de forma a competir com as grandes empresas atacadistas que disputam esse mercado. Também está prevista uma mudança no processo de compra para a merenda escolar, para facilitar o acesso dos produtores familiares, a intenção é realizar as compras por meio de leilões, caso se concretize, os três menores preços indicados na inscrição do processo serão os participantes. Como espera-se que os produtores familiares ofereçam os menores preços, os mesmos passarão a competir nesse mercado. Outra alternativa, para integrar os produtores ao

mercado institucional, pode ser por meio de um programa do Ministério Extraordinário de Segurança Alimentar (MESA), que permite a compra de produtos diretamente da agricultura familiar até o valor de R\$ 600.000,00, sendo possível adquirir, de cada produtor, até R\$ 2.500,00. Para tanto, a Prefeitura já se inscreveu no programa e pretende iniciar as compras em 2004.

Em Araraquara, existem outros programas voltados para a agricultura familiar, desenvolvidos pela Secretaria Municipal de Educação. Um deles é chamado Escola do Campo que integrou às disciplinas do ensino fundamental a realidade rural. De forma semelhante, está em desenvolvimento o Centro de Desenvolvimento Agrário que, além de incluir no ensino médio a realidade rural proverá cursos para a comunidade rural. Esse projeto será trabalhado nas escolas dos assentamentos Bela Vista, Monte Alegre e no distrito de Bueno de Andrade, com o apoio da Coordenadoria de Atividades Agroindustriais. Cabe ressaltar que essas iniciativas não são específicas para produtores familiares de assentamento, embora constituam maioria entre os produtores familiares de Araraquara, também foram entrevistados produtores não assentados participantes das feiras, por exemplo.

Em São Carlos, foi lançado o Programa Agritec, em junho de 2003, para o desenvolvimento de ações integradas de tecnologia, infra-estrutura e logística de distribuição da produção agrícola do município, em especial, a gerada pela agricultura familiar. O referido programa é constituído de cinco ações, que envolvem a implantação de um galpão do agronegócio, um centro tecnológico da agricultura familiar, uma exposição agropecuária, uma central de abastecimento e o Abastecimento Popular de Qualidade (APQ), este vinculado ao programa Fome Zero.

O galpão do agronegócio será utilizado para a implantação de empresas ou associações de uma ou mais cadeia de produção, que tenham como objetivo a agregação de valor aos seus produtos ou serviços. O local de implantação será o Cemosar, uma área pertencente à Prefeitura e cedida em comodato ao Sindicato Rural de São Carlos. Os recursos serão provenientes do governo estadual, por meio da Secretaria de Agricultura e Abastecimento.

Outra ação do programa será o desenvolvimento de um centro tecnológico, local de treinamento e capacitação rural que também abrigará um parque de exposições agropecuárias com o objetivo de fomentar, apoiar e capacitar

organizações de agricultores familiares da região. No parque de exposições será realizada a Expopec, evento de difusão de novas tecnologias pecuárias, manejo de pastagens, nutrição e saúde animal, bem como de máquinas e implementos agrícolas, especialmente, os fabricados na região. Funcionará no Cemosar e contará com a parceria da Embrapa, Sindicato Rural, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

O programa também desenvolverá uma central de abastecimento que servirá para armazenamento, implantação de agroindústrias, incubadora de projetos agrícolas e comerciais. Será implantada nas instalações onde funcionava a CEAGESP.

Por último, tem-se o programa de Abastecimento Popular de Qualidade (APQ), uma central de abastecimento de gêneros alimentícios, produzidos na região, para o comércio de São Carlos, a preços populares. A ênfase será na produção familiar e oferta de alimentos de qualidade. As primeiras ações foram iniciadas no segundo semestre de 2003, foi cedido à Associação dos Agricultores Familiares de São Carlos e Região (AFASC), um box do mercado municipal, onde são comercializadas frutas e hortaliças produzidas pelos produtores familiares associados; pretende-se que os preços praticados sejam menores uma vez que inexistente intermediação entre a produção e a venda ao consumidor final.

5 CONCLUSÕES

O presente capítulo apresenta as conclusões deste trabalho, procurando mostrar as contribuições da dissertação desenvolvida. No primeiro item, é apresentada uma síntese dos resultados, baseada nos objetivos propostos. Em seguida, são colocadas as proposições que podem auxiliar o produtor familiar a melhorar seu posicionamento em termos de canais de distribuição. O terceiro tópico trata das limitações deste estudo. No quarto item, são sugeridos alguns estudos que poderão ser feitos a partir deste trabalho e, por último, são apresentadas as considerações finais acerca do tema proposto.

5.1 Síntese dos Resultados

Com base na revisão teórica e na pesquisa empírica realizadas para a elaboração deste trabalho, pode-se chegar a algumas conclusões quanto à distribuição de produtos da agricultura familiar. Inicialmente, será enfatizada a situação do setor produtivo, seguindo pela identificação dos canais de distribuição, atualmente, utilizados pelos produtores familiares de hortaliças de São Carlos e Araraquara. Serão expostos os principais requisitos exigidos pelos principais canais e os possíveis canais alternativos para distribuição de produtos da agricultura familiar.

- **Produtores familiares de hortaliças**

No setor produtivo, os produtores familiares são de grande relevância no cultivo de hortaliças, principalmente, para o abastecimento do mercado local. Os produtores encontram-se em situações diversas, quanto ao grau de capitalização, podendo ser classificados como capitalizados, em transição e descapitalizados. É possível observar diferenças entre os produtores assentados e não assentados. Os produtores provenientes de programas de reforma agrária, assentados, possuem menores áreas e dificuldades maiores para atuar no mercado varejista. Produzem uma diversidade maior de hortaliças que os produtores não assentados, mas possuem menor nível tecnológico o que dificulta, ainda mais, manter a regularidade de entregas. Seus produtos são distribuídos, basicamente, por meio de programas municipais, como a feira da Produção Familiar e, em alguns casos, para atacadistas permissionários de CEASAs que buscam os produtos na propriedade.

- **Principais canais de distribuição utilizados por produtores familiares de hortaliças**

Os principais agentes participantes do canal de distribuição de hortaliças provenientes da agricultura familiar são: os varejões, supermercados e feiras. Também estão surgindo novos mercados, percebe-se o interesse das empresas do ramo de refeições coletivas em negociar diretamente com os produtores. Cabe ressaltar, como verificado em outras pesquisas, que os atacados públicos estão perdendo sua importância na distribuição de hortaliças, sendo possível observar os produtores cada vez mais próximos do setor varejista. Ainda foi identificado outro agente, os produtores que se apresentam como intermediários.

Do ponto de vista dos produtores, as dificuldades encontradas no relacionamento com esses agentes, são diversas. No caso das feiras, apenas a de São Carlos, que segue os moldes tradicionais, foi criticada pelos produtores. A feira vem perdendo sua participação no mercado local e migrando para a distribuição de outros produtos como utensílios domésticos e roupas. Outra dificuldade apontada é o fato da mesma não ser específica ou, preferencialmente, voltada para os produtores familiares.

Com relação aos varejões, o principal problema, são os longos prazos de pagamento que, quando adotados, chegam a 90 dias. Os descontos por perdas, que variam de 5% a 10%, também têm sido praticados por algumas empresas, prejudicando a margem de lucro dos produtores. Além de arcar com as perdas oriundas do processo produtivo, seja por problemas climáticos, doenças ou erros no planejamento, os produtores acabam arcando ou dividindo as perdas ocorridas pós-venda, onerando a produção.

No caso dos super e hipermercados, os produtores familiares relacionam-se apenas com as lojas independentes. Essas empresas realizam ações promocionais que devem ser “bancadas” pelos fornecedores e exigem grandes volumes de produtos, motivos pelos quais os produtores não participam. Consideram os super e hipermercados clientes difíceis de serem atendidos e distantes das relações costumeiras como as estabelecidas com os sacolões. Os produtores familiares ressaltam que essas empresas negociam, preferencialmente, com grandes produtores.

A distribuição para atacadistas ocorre, em poucos casos, no Município de Araraquara. Os produtores que a utilizam, encontram-se com problemas financeiros e

estruturais. As únicas vantagens resumem-se no fato dos atacadistas buscarem os produtos na propriedade e comprarem produtos, com qualidade variadas. Em São Carlos, é encontrada uma situação similar, mas os agentes envolvidos são outros produtores ou produtores intermediários. Assim como os atacadistas, esses agentes buscam os produtos nas propriedades. Os pontos negativos estão nos preços praticados, que são os menores comparados aos praticados pelos demais agentes, e os descontos por perdas. Em ambos os casos, os produtores negligenciam o risco de atuar com um único canal de distribuição, não considerando a dependência que desenvolvem de um único agente.

As empresas do ramo de refeições coletivas englobam dois tipos bem particulares. Os restaurantes de autogestão, empresas locais, que demandam um volume de hortaliças que não justifica um grande número de fornecedores. Normalmente, trabalham com um único produtor e atendem às demais necessidades comprando em varejões, de atravessadores e, em alguns casos, em CEASAs. As empresas que terceirizam o serviço de alimentação são de médio e grande portes e prestam serviços a diversas unidades. Possuem central própria de suprimentos para negociar as compras de produtos. São agentes muito exigentes, do cadastramento dos fornecedores ao controle dos produtos. Ao contrário dos restaurantes de autogestão, demandam alto volume de produto e exigem capacidade logística para o atendimento das diversas unidades/plantas onde prestam serviços.

- **Principais canais de distribuição**

Avaliando a pesquisa de campo e os dados secundários coletados, pode-se considerar como principais canais de distribuição de hortaliças: os supermercados, varejões e feiras. Portanto, é fundamental colocar à disposição dos produtores, os principais requisitos exigidos pelos citados agentes, considerando as necessidades de cada um deles.

Para os supermercados, os produtores familiares não são os principais fornecedores. A maior parte das compras, atualmente, é realizada em CEASAs. No entanto, os produtores familiares têm se destacado na distribuição de hortaliças folhosas. Isto se deve, em parte, à maior perecibilidade desses produtos, que dificulta a logística de longa distância, além da possibilidade de reposição mais imediata, dos

mesmos. Os fatores que têm impedido, um relacionamento mais próximo com os produtores familiares, são as oscilações da qualidade e quantidade fornecidas em períodos de chuva. Ocorre porque a maior parte dos produtores utiliza o cultivo a campo, ficando mais suscetível aos rigores das variações das condições climáticas.

Em contrapartida, para os varejões, os produtores familiares são os principais fornecedores. Algumas empresas chegam a comprar 100% de suas hortaliças. Os principais requisitos que devem ser atendidos pelos produtores são iguais aos das empresas supermercadistas: manter a quantidade e a qualidade dos produtos, principalmente, em períodos de chuva.

Neste trabalho não foi realizada uma pesquisa para avaliar as exigências dos consumidores finais, a identificação dos principais requisitos foi embasada no levantamento das empresas varejistas, conforme está evidenciado no item 4.2.3. Cabe aqui, ressaltar os principais pontos destacados pelos agentes entrevistados, sobre o fornecimento direto da agricultura familiar. Entre eles, destacam-se a qualidade satisfatória dos produtos, em grande parte do ano, os menores preços e frescor dos produtos.

- **Canais alternativos de distribuição**

Ao tratar de canais alternativos de distribuição, a intenção desta pesquisa foi identificar canais de distribuição que podem ser atendidos por produtores familiares, de forma mais competitiva. No entanto, é importante considerar as tendências de mercado que vêm apontando para uma crescente atuação das empresas varejistas, principalmente, os supermercados, na distribuição de hortaliças. No item 4.2.4, anteriormente exibido, são apresentados os principais requisitos desses agentes, sendo aqui retratada, apenas, as formas alternativas de distribuição.

Uma das principais alternativas para a agricultura familiar é atuar “fora da porteira da propriedade”. A partir do momento em que os produtores assumirem a negociação com os interessados pelos seus produtos, poderão ter ganhos, como a ampliação da margem de lucro, decorrentes do contato mais estreito com o mercado consumidor. Por outro lado, as empresas compradoras poderão obter produtos mais frescos, com menores preços e adaptados às suas necessidades. Percebe-se que esse

relacionamento é benéfico a todos e já vem sendo adotado pelos produtores familiares, conforme observado na pesquisa de campo.

Além de vender direto para os varejões, supermercados, empresas do ramo de refeições coletivas e para os consumidores finais, por meio de feiras destinadas aos produtores, estes ainda podem distribuir suas hortaliças para as Prefeituras Municipais. No Estado de São Paulo, como supramencionado, diversas ações têm sido desenvolvidas para melhorar a distribuição dos produtos provenientes da agricultura familiares, em que pese a exigência das licitações.

No mercado atacadista, também existem possibilidades para os produtores. Entre as CEASAs entrevistadas, em Campinas e Araraquara, foi verificado o interesse em ceder, gratuita e temporariamente, uma espaço na chamada “pedra”, para que os produtores compreendam o funcionamento das centrais e, em seguida, continuem vendendo seus produtos para as empresas varejistas e atacadistas que efetuam as compras nos entrepostos.

Outra alternativa, é atuar em nichos de mercado. Um deles é a venda de cestas sob encomenda utilizada por um grupo de produtores que cultiva hortaliças orgânicas, em de Itobi-SP Os mesmos cadastram os clientes interessados em receber, semanalmente, a cesta de produtos e realizam as entregas. Essa opção possibilita expandir o mercado de atuação. Os produtores visitados, fixam parcerias com outras empresas para que a distribuição possa ocorrer em outras cidades. De forma geral, é uma alternativa que acrescenta aos produtos a prestação de serviço e tem como mercado-alvo, pessoas que não dispõem de tempo para fazer compras e preferem a praticidade de receber os produtos em casa. O principal ponto de atuação é na cidade de São Paulo. Cabe ressaltar que esse grupo de produtores também utiliza a internet para divulgar as empresas distribuidoras, entre outras informações.

Outro foco de atuação, é a realização de parcerias. Muitas empresas, principalmente as varejistas, estão fazendo parcerias com os produtores, no intuito de coordenar a produção e melhorar a eficiência do abastecimento. Uma alternativa importante para as empresas, que obtêm produtos de acordo com suas exigências. Por meio desse processo, as empresas também podem lançar selos próprios de garantia, como é observado nas grandes redes supermercadistas com a carne bovina.

A utilização de marca é outra estratégia que pode ser utilizada pelos produtores familiares. Vale ressaltar, sobre esse assunto, uma pesquisa realizada pelo Ministério de Desenvolvimento Agrário, em maio de 2000, em cinco capitais: São Paulo, Porto Alegre, Recife, Goiânia e Belém (MDA, 2001). O objetivo foi avaliar as potencialidades da agricultura familiar como “marca de certificação”. De acordo com a pesquisa, os atributos associados aos produtos advindos da agricultura familiar são bastante favoráveis (natural, sem agrotóxico, mais saborosos, entre outros). As únicas vulnerabilidades dizem respeito ao controle de qualidade e aos preços que poderiam não ser competitivos. A marca de certificação, “Agricultura Familiar”, foi rejeitada por submergir os atributos positivos referidos ao mundo rural e por acompanhar a idéia de subsistência e, conseqüentemente, venda das “sobras”. Os nomes sugeridos pelos entrevistados sinalizam uma tendência em excluir a expressão agricultura, substituindo-a por outras, que traduzam a idéia de diversificação. Em São Paulo, os principais nomes sugeridos para o setor da agricultura familiar foram: cultura regionalista, criatividade familiar, manufatura familiar e desenvolvimento rural familiar.

Os produtores familiares também podem buscar canais alternativos de distribuição, por meio da oferta de produtos diferenciados: não convencionais, minimamente processados, desidratados e orgânicos. O segmento das hortaliças não convencionais possui várias formas de atuação: espécies completamente desconhecidas (endíveas – chicóreas amargo-adocicadas; mache – alface de folhas pequenas e arredondadas; alface “*red fire*” – alface de folhas crespas e avermelhadas); produtos com variações quanto aos padrões tradicionais de coloração (alfaces e quiabos roxos e berinjela branca); produtos com diferenciações de tamanho (mini-cenoura - *baby carrot*). As hortaliças minimamente processadas são aquelas que detêm atributos de conveniência e qualidade. O propósito é colocar à disposição produtos prontos para uso, que não requeiram nenhuma preparação em termos de seleção, limpeza, lavagem ou cortes. As hortaliças desidratadas abrem mercado para atuar, principalmente, com as indústrias alimentícias e empresas do ramo de refeições coletivas. Podem também ser distribuídas para empresas varejistas, uma vez que a oferta dessas hortaliças têm sido crescente para compor refeições semi-prontas (JUNQUEIRA & LUENGO, 2000). A produção orgânica, além de diferenciar a produção, permite a abertura de mercados. No Estado do Rio Grande do Sul, por exemplo, as hortaliças que compõem a merenda

escolar são orgânicas. Dessa forma, os produtores familiares poderiam distribuir as hortaliças para as Prefeituras Municipais, tendo por base a produção ser orgânica, portanto, mais benéfica aos estudantes.

Vale ressaltar que entre as alternativas citadas, várias necessitam de investimentos, seja em tecnologia de produto, processo ou serviço. No entanto, em um trabalho desenvolvido no município de São Carlos, com uma amostra de 33 produtores familiares, verificou-se que 79% deles atenderiam às exigências do PRONAF e 88%, às do Fundo de Expansão da Agropecuária e da Pesca (FEAP). No entanto, nenhum dos entrevistados faz ou fez uso desses sistemas de crédito (MUNDO NETO & SOUZA FILHO, 2003).

5.2 Proposições

Com base nos resultados, foram elaboradas algumas proposições no sentido de melhorar a distribuição de produtos provenientes da agricultura familiar. Estas proposições servem como recomendações aos diversos envolvidos na produção e distribuição de hortaliças, ressaltando-se a necessidade de interação com as instituições de pesquisa e órgãos governamentais, para a adoção de tais proposições.

- **Difundir técnicas que auxiliem no planejamento da colheita e regularização das entregas**

Considerando que as oscilações nas quantidades e qualidades de produtos foi a principal desvantagem apontada, cabe ao governo e instituições de pesquisa difundir técnicas voltadas às especificidades da agricultura familiar, de forma a auxiliar na minimização desse problema.

- **Melhorar o serviço de assistência técnica pública**

Nos municípios de São Carlos e Araraquara, a assistência técnica é oferecida pela Casa da Agricultura, órgão vinculado à Prefeitura Municipal, SAI/Sebrae e, em Araraquara, a Fundação ITESP também presta esse atendimento aos produtores familiares assentados. Cabe ressaltar que o quadro de técnicos de campo, das prefeituras, é insuficiente para atender adequadamente os produtores. Observou-se, na pesquisa de campo, que poucos produtores receberam ou procuram auxílio das referidas instituições. Em contrapartida, os produtores assentados, têm à disposição um número maior de técnicos, portanto, utilizam, mais frequentemente, esse serviço. A assistência

oferecida pela Fundação ITESP mostrou-se mais eficaz junto aos produtores familiares, constituindo-se em modelo para as demais instituições. Cabe aqui ressaltar, quanto à assistência técnica e extensão rural, que foi publicado em junho de 2003, o decreto nº 4.739, que designa o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) como o responsável pelas ações de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), antes dependentes das políticas estaduais e das iniciativas de organismos não-governamentais. Entretanto, até o presente momento, não foi observado o início dessas atividades.

- **Incentivar a produção de insumos com embalagem menor**

Observou-se que os produtores, principalmente os assentados, têm dificuldades financeiras para adquirir os insumos nas quantidades atuais de venda; muitas vezes, a área a ser plantada não demanda uma lata inteira de semente, por exemplo. Nesse sentido, é necessário que as indústrias de produtos agrícolas sejam incentivadas a desenvolver produtos embalados em quantidades menores, atendendo assim, esse nicho de mercado.

- **Apoio das Prefeituras para a comercialização dos produtos**

Em São Carlos, principalmente, as feiras necessitam ser modernizadas e organizadas para distribuir produtos da agricultura familiar. A Prefeitura também pode requerer do governo federal a verba existente para a compra de produtos oriundos da agricultura familiar, como em Araraquara.

- **Padronização das unidades de venda**

Observou-se que as hortaliças são vendidas em unidades diversas como: caixa, engradado, maço e quilo. A falta de padronização na unidade de venda prejudica, ainda mais, as negociações, considerando que as partes (produtor e cliente) podem estar comparando preços, desconsiderando que cada unidade corresponde a um volume diferente de produto.

- **Promover programas de treinamento gerencial**

Constatou-se que os produtores não efetuam controles financeiros e operacionais, o que dificulta ainda mais a gestão da propriedade. Assim, além de promover treinamentos, deve-se desenvolver sistemas de gestão adaptados às especificidades da agricultura familiar e às suas restrições estruturais.

- **Promover programas de treinamento sobre a manipulação dos produtos**

Considerando a perecibilidade das hortaliças, a devida manipulação pode reduzir os índices de perda e, conseqüentemente, aumentar as margens de lucro. As mesmas ações devem ser desenvolvidas junto às empresas varejistas, uma vez que as perdas no setor são altas e, muitas vezes, incidem sobre os lucros dos produtores.

- **Melhorar a logística de distribuição**

Juntamente com o programa de treinamento sobre a manipulação dos produtos, é necessário incentivar os produtores a utilizarem embalagens apropriadas para o transporte e armazenamento dos produtos, como vem sendo enfatizado pelos programas da CEAGESP, bem como veículos que acondicionem melhor as hortaliças. Observou-se, em muitos casos, que os veículos não são apropriados para o transporte de produtos perecíveis.

- **Promover campanhas para valorizar a produção local e familiar**

Como indicado na pesquisa, a percepção sobre a agricultura familiar é positiva. Desta forma, faz-se necessário o desenvolvimento de campanhas que valorizem e privilegiem a produção local e familiar.

- **Incentivar programas de certificação que diferenciem e atestem os produtos da agricultura familiar**

Como algumas pessoas vinculam à agricultura familiar a venda de “sobras”, tornam-se indispensáveis os programas de certificação que atestem esses produtos e valorizem sua origem. Cabe ressaltar que existe um programa federal para criação do selo para “Produtos de Origem Familiar”. No entanto, até o momento não foi iniciado.

- **Utilizar a diferenciação dos produtos**

Como muitos produtores, principalmente os assentados, possuem pequenas áreas, a diferenciação da produção pode ser uma alternativa para manter a sustentabilidade da propriedade. Não, necessariamente, baseada na mudança das características físicas, podem ser utilizados nomes sugestivos, embalagens criativas, venda em lojas diferentes ou pela combinação desses fatores. No caso das hortaliças, os produtos podem ser diferenciados pela utilização de embalagens individuais, pelo processamento das mesmas, pela valorização do nome “familiar” ou ainda focar em serviços, como entrega de cestas sob encomenda..

- **Utilizar estratégia de posicionamento**

Esta estratégia refere-se à tentativa de ter consumidores que percebam os produtos de maneira particular em relação aos concorrentes. Deve-se buscar “posicionar” o produto na mente dos consumidores como uma alternativa a outros produtos. Os produtores de hortaliças podem, por exemplo, engajar-se em uma campanha promocional para posicionar seu produto como uma opção para consumir uma alimentação mais saudável.

- **Incentivar a formação de ações coletivas**

Como a produção familiar é feita em pequena escala, fator limitante na distribuição para alguns agentes, é necessário que os produtores sejam incentivados a trabalhar em conjunto. Como apontado por VERHAEGEN & HUYLENBROECK (2001), a cooperação entre os produtores pode superar problemas que inibem o desenvolvimento da atividade de venda como, por exemplo, a necessidade de investimentos, a falta de ações de marketing e a dificuldade para atender às exigências ligadas à higiene e saúde. Por meio das ações coletivas, os produtores também poderão trocar informações e compartilhar conhecimentos e experiências. Ainda, poderão aumentar a escala produtiva e, conseqüentemente, o poder de barganha, deixando de ser tomadores de preço. O nível de renda poderá aumentar, uma vez que é possível gerar agregação de economia, facilitar o relacionamento dos produtores com as estruturas de mercado a montante e a jusante de seu estágio de produção e trazer lucros por meio da escala de negociação.

5.3 Limitações da Pesquisa

Ao longo desta pesquisa foram encontradas algumas limitações. Uma delas foi a dificuldade para conseguir, junto às empresas varejistas e atacadistas, a lucratividade auferida na comercialização de hortaliças. O mesmo ocorreu com os produtores, mas, neste caso, a dificuldade foi motivada pela falta de sistemas de controle que permitissem a obtenção desses dados.

Não foi possível avaliar o volume de hortaliças produzidas, no caso dos produtores, e comercializadas, no caso dos demais agentes. No caso das empresas que terceirizam o serviço de alimentação, essa estimativa foi ainda mais imprecisa, devido ao número elevado de plantas atendidas e às diferentes características de cada uma

quanto ao volume, contrato e tipos de hortaliças adquiridas. Ainda no caso desse agente, não foi possível avaliar a participação das hortaliças no faturamento das empresas, uma vez que o controle é feito por refeição vendida, não sendo possível avaliar baseado nos ingredientes.

Outra limitação foi a existência de dados conflitantes, principalmente, no que diz respeito a participação de cada agente na distribuição de hortaliças. Para amenizar tal situação, optou-se por utilizar os dados de autores e instituições mais confiáveis.

A última limitação, que deve ser destacada, refere-se à amostra. Considerando a heterogeneidade da agricultura familiar e a restrição geográfica da pesquisa, estes dados não podem ser generalizados. Para isso, seria necessário ampliar a amostra da pesquisa para um número relevante de produtores em diversos estágios de desenvolvimento e capitalização. Quanto às empresas varejistas, o número também é restrito, principalmente ao considerar os diversos formatos que comercializam hortaliças e suas particularidades.

5.4 Sugestões para Pesquisas Futuras

Em termos de pesquisa futuras, além da ampliação do universo pesquisado, esta dissertação pode abrir caminho para que se responda, com mais profundidade, às seguintes questões:

- Considerando que cada agente possui uma margem de lucro e despesas variadas, qual a margem de lucro bruta de cada agente?
- Qual dos diversos agentes envolvidos na distribuição de hortaliças provenientes da agricultura familiar confere maior margem de lucro aos produtores familiares?
- Como desenvolver e implementar ações coletivas como associações, cooperativas e marcas coletivas junto a um grupo de produtores familiares?
- Quais os requisitos legais envolvidos na formação de ações coletivas?
- Quais as estratégias que podem ser adotadas no intuito de recuperar assentamentos em decadência?
- Quais ferramentas gerenciais devem, prioritariamente, ser adaptadas para os produtores familiares?
- Como se dá a adoção de novas técnicas produtivas em propriedades familiares?

- Como os produtores familiares tomam decisão sobre o que produzir, como produzir e para quando produzir?
- Qual o melhor método a ser adotado por produtores familiares no controle das atividades envolvidas com a produção e distribuição dos produtos?
- Para um produtor familiar firmar parceria com grandes redes varejistas, quais os principais requisitos?
- A atuação em parceria com o grande varejo lhe confere mais lucro que outras formas de distribuição?
- Quais são as práticas não-competitivas adotadas pelas grandes redes varejistas?

5.5 Considerações Finais

Conclui-se que este trabalho atendeu a seu objetivo de analisar canais de distribuição para produtos provenientes da agricultura familiar do Estado de São Paulo, buscando contribuir com proposições que auxiliem o produtor a melhorar seu posicionamento em termos de canais de distribuição.

Apesar dos produtores familiares apresentarem algumas dificuldade para atender os agentes do canal de distribuição de hortaliças, constatou-se, entre outros fatores, que todos os entrevistados atribuíram pontos positivos a esse relacionamento, sendo citados fatores como: preços baixos, maior frescor e qualidade. Observa-se uma boa aceitação dos produtores familiares como fornecedores de hortaliças, cabendo aos mesmos enfatizar, ainda mais, os pontos positivos e buscar alternativas para solucionar as dificuldades apontadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; DAY, G. S. **Marketing research**. 4ª Ed. New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley & Sons, 1990. ISBN 0-471-61351-7.

ABRAMOVAY, R. Uma nova extensão para a agricultura familiar. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL, 1997. Brasília: **Anais ...** Brasília: PNUD, 1997.

ACNIELSEN. **Censo AC Nielsen 2000**. Disponível em: <<http://www.acnielsen.com.br/varejo/acanal.htm>>. Acessado em: 28 jun. 2002.

ALCÂNTARA, R. L. C. **A gestão estratégica dos canais de distribuição: um exame da evolução e do atual estágio do relacionamento entre o atado de entrega e a indústria**. São Paulo, 1997. 194 f. Tese (Doutorado em Administração) - EAESP / FGV.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993. 388 p. ISBN 85-224-0874-2.

BATT, P. J. **Building trust in the fresh produce industry**. 2000. Disponível em: <<http://130.195.95.71:8081/WWW/ANZMAC2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Batt1.pdf>>. Acessado em: 20 nov. 2002.

BEAMER, B. G. **How to sell fresh produce to supermarket chains**. 1999. Disponível em: <<http://www.reap.vt.edu/publications/reports/r40.pdf>>. Acessado em: 20 nov. 2002.

BELIK, W.; CHAIM, N. A. Formas híbridas de coordenação da distribuição de frutas, legumes e verduras no Brasil. **Caderno de debates**. Campinas, vol. 7, p. 1-9, 1999.

BERMAN, B. **Marketing channels**. John Wiley & Sons. 1996, 663 p.

BONFIM, R. M.; SOUZA FILHO, H. M.; SILVA, A. L. Mudanças no processo de aquisição de grutas, legumes e verduras (FLV) pelas grandes redes varejistas: um estudo de caso. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41, 2003, Juiz de Fora. **Anais ...** Juiz de Fora, 2003. 1CD

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001. 594 p. ISBN 85-224-2877-8.

BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B. **Strategic marketing channel management**. New York: McGraw-Hill Inc., 1992. 488 p.

BOYD, H. W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica: texto e casos**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979. 803 p. ISBN 85-225-0140-8.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. New York: Routledge, 1989. 282 p.

BUAINAIN, A. M.; ROMEIRO, A. **A agricultura familiar no Brasil:** agricultura familiar e sistemas de produção. Projeto de cooperação técnica INCRA/FAO. UTF/BRA//BRA. Brasília, 2000. Disponível em: <<http://www.incra.gov.br/fao/tpnp3.htm>>. Acessado em: 18 jan. 2002.

BUAINAIN, A. M.; ROMEIRO, A. R. GUANZIROLI, C. **Agricultura familiar e o novo mundo rural.** 2001.

CAMARGO, A. M. M. P.; CAMARGO FILHO, W. P. Mercado regional de hortaliças e Mercosul: ações de governo em economia globalizada. **Informações Econômicas.** São Paulo, v. 29, n. 12, dez. 1999.

CASTRO, M. C. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CEAGESP. **Histórico.** Disponível em: <<http://www.ceagesp.com.br>>. Acessado em 10 nov. 2003.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 240p. ISBN 85-221-0062-4.

CORREIA JÚNIOR, M.; MOLDERE, R. H. Mercado acelera investimentos. **Distribuição.** n. 73, 44-61, dez. 1998.

COSTA, C. P. Olericultura brasileira: passado, presente e futuro. **Horticultura brasileira.** v. 18, p. 7-11, jul. 2000.

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição.** 6 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461 p. Inclui índice. ISBN 85-7307-974-6.

CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing:** as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman: 2001.

FAO. **Faostat database results.** 2002. Disponível em <<http://apps.fao.org>>. Acessado em 10 out. 2003.

FARINA, E. M. M. Q.; MACHADO, E. L. Regulamentação governamental e estratégias de negócio no mercado brasileiro de frutas e legumes frescos. In: BELIK, W.; MALUF, R. S. **Abastecimento e segurança alimentar:** os limites da liberalização. Campinas: IE/Unicamp, 2000, 161-181.

FARINA, E. M. M. Q.; MACHADO, E. L. **Government regulation and business strategies in the brazilian fresh fruit and vegetable market.** 1999. Disponível em: <www.ifama.org/conferences/9/1999/1999%20Congress/Forum%20Papers_PROCEEDINGS/Farina_Elizabeth.PDF>. Acessado em: 10 jan. 2003.

FEARNE, A.; HUGHES, D. Success factors in the fresh produce supply chain: insights from the UK. **British Food Journal.** vol. 102, n. 10, 2000. 760-772.

FERREIRA, A. B. H. **Miniaurélio século XXI escolar: o minidicionário da língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

GREEN, R. SCHALLER, B. Logística e racionalização comercial na área dos produtos alimentares frescos. In: BELIK, W.; MALUF, R. S. **Abastecimento e segurança alimentar: os limites da liberalização**. Campinas: IE/Unicamp, 2000, 107-130.

GUANZIROLI, C. E.; CARDIM, S. E. C. S. **Novo retrato da agricultura familiar: o Brasil redescoberto**. Projeto de cooperação técnica INCRA/FAO. Brasília, 2000. Disponível em: <<http://www.incra.gov.br/sade/doc/AgriFam.htm>>. Acessado em: 18 jan. 2002.

GUANZIROLI, C. E et al. **Agricultura familiar e reforma agrária no século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2001. 288 p. ISBN: 85-86435-54-6.

HINGLEY, M. Relationship Management in the supply Chain. **International Journal of Logistics Management**. vol. 12, n. 2, 2001. 57-71.

IBGE. **Censo Agropecuário 1995-1996**. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/default.shtm>> Acessado em: 10 mai. 2002.

IEL; CNA; SEBRAE. **Estudo sobre a eficiência econômica e competitiva da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil**. Brasília, DF: IEL, 2000 398 p.

JUNQUEIRA, A. H. Tendências e desafios da distribuição de produtos hortícolas no Brasil. **Preços agrícolas**. São Paulo, p. 5-11, mai. 1999.

JUNQUEIRA, A. H.; LUENGO, R. F. A. Mercados diferenciados de hortaliças. **Horticultura Brasileira**, Brasília, v. 18, n. 2, p. 95-99, julho, 2000.

KEH, H. T.; PARK, S. Y. To market, to market: the changing face of grocery retailing. **Long Range Planning**. v. 30, n. 6, p. 836-846, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p. ISBN 85-224-1825-X.

LIMA FILHO, D. **O valor percebido e o comportamento do consumidor de supermercados**. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

LOURENZANI, A. E. B. S. Análise da competitividade dos principais canais de distribuição de hortaliças: o caso do tomate *in natura* no Estado de São Paulo. São Carlos, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos.

LOURENZANI, A. E. S. et al. Barreiras e oportunidades na comercialização de produtos hortícolas provenientes da agricultura familiar: um estudo de caso em assentamentos no município de Araraquara-SP. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE

BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 40, 2002, Passo Fundo. **Anais ...** Passo Fundo, 2002. 1CD.

LUENGO, R. F. A.; JUNQUEIRA, A. H. Distribuição de hortaliças no Brasil. **Circular Técnica**, 16. São Carlos: EMBRAPA, CNPDIA, 1999.

MACHADO, E. L. **O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de frutas, legumes e verduras frescos**. São Paulo, 2002. Tese (Doutorado em Economia) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MAINVILLE, D. Y. The structure of fresh produce markets in São Paulo: recent developments, trends and implications for market structure. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 40., 2002, Passo Fundo. **Anais ...** Passo Fundo, 2002. 1CD.

MALUF, R. S. **Consumo de alimentos no Brasil: traços gerais e ações públicas locais de segurança alimentar**. Pólis Papers. 6. 2000. Disponível em: <http://www.polis.org.br/publicacoes/papers/19995.html>. Acessado em: 22 de outubro de 2002.

MCLAUGHLIN, E. W.; GREEN, G. M.; PARK, K. Changing distribution patterns in the U.S. fresh produce industry: mid/late-70s to mid/late-90s. **Food Industry Management**. Disponível em: <http://aem.cornell.edu/outreach/extensuinpdf/eb9903.pdf>>. Acessado em: 20 nov. 2002.

MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL (MIN). **Frutifatos** – Informação para a fruticultura irrigada. Secretaria de Infra-Estrutura Hídrica, Brasília, v. 1, n. 1. set. 1999.

MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL (MIN). **Frutifatos** – Informação para a fruticultura irrigada. Secretaria de Infra-Estrutura Hídrica, Brasília, ed. 3. dez. 2002.

MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO (MDA). **Resumo da pesquisa para avaliação da percepção dos consumidores brasileiros sobre o nome “agricultura familiar” como marca**. Brasília, 2001.

MULHERN, F. J. Retail marketing: from distribution to integration. **International Journal of Research in Marketing**. vol. 14, 1997. 103-124.

MUNDO NETO, M.; SOUZA FILHO, H. M. Problemas do acesso ao crédito para agricultura familiar: um estudo de caso no Município de São Carlos. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41, 2003, Juiz de Fora. **Anais ...** Juiz de Fora, 2003. 1CD

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. São Paulo, 1999. 187 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN, D.; REICHARDT, G. V. Distribuição de hortifrutigranjeiros em São Paulo: o caso dos sacolões. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 35, 1997, Natal. **Anais ...** Natal, 1997.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p. ISBN 85-224-2684-8.

PIMENTEL, M. Quando a horta vira agronegócio. **Panorama Rural**. Ano 1, n. 10, dez. 1999.

PROENÇA, R. P. C. **Inovações tecnológicas na produção de alimentação coletiva**. Florianópolis: Insular, 1997. 136 p. ISBN 85-85949-31-7.

REARDON; T.; BERDEGUÉ, J. A. The rapid rise of supermarkets in Latin America: challenges and opportunities for development. **Development Policy Review**. 20 (4), p. 371-388, 2002.

ROCHA, A.; CHRISTENSES, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENBLOOM, B. **Marketing channels: a management view**. 6. Ed. The Dryden Press, 1999. 688 p. ISBN 0-03-024482-X.

SAABOR, A.; ROJO, F. O que pensa o consumidor. **Hortifrúti**s. Mai. 2002.

SANTOS, D. C. Hortaliças no Brasil. **Panorama Rural**, São Paulo, v.1, n.10, p. 33-35, dez. 1999.

SELLTIZ, C. et al.. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SILVA, A. L. **A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição: um estudo multicaso na utilização de EDI entre varejo e indústria agroalimentar**. São Paulo, 1999. 155 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

SOUZA, A. P. O; ALCANTARA, R. L. C. O panorama atual de comercialização dos produtos hortícolas orgânicos no Estado de São Paulo: algumas considerações para reflexão. In: Simpósio Latino Americano sobre Investigação e Extensão em Sistemas Agropecuários- IES. 5., 2002, Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis, 2002. 1 CD rom.

SOUZA, R. A. M. et al. Comercialização hortícola: análise de alguns setores do mercado varejista de São Paulo. **Informações Econômicas**. São Paulo, v.28, n. 10. out. 1998.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Marketing channels**. Englewood Cliffs: Prentice - Hall, 1992. 621 p. ISBN 0-13-553736-3.

SUPERHIPER. Ranking 2003: 500 empresas do setor. **Super Hiper**. n. 331, mai, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: 1987. ISBN 85-224-0273-6.

VEIGA, J. E. **O desenvolvimento agrícola:** uma visão histórica. São Paulo: Editora da USP/Hucitec, 1991.

VERHAEGEN, I.; HUYLENBROECH, G. V. Costs and benefits for farmers participating in innovative marketing channels for quality food products. **Journal of Rural Studies**. vol. 17, 2001. 443-456.

VILELA, N. J.; HENZ, G. P. Situação atual da participação das hortaliças no agronegócio brasileiro e perspectivas futuras. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**. Brasília, v. 17, n. 2, p. 71-89, jan./abr. 2000.

VILELA, N. J.; MACEDO, M. M. C. Fluxo de poder no agronegócio: o caso das hortaliças. **Horticultura Brasileira**. v. 18, n. 2, jul. 2000.

VIDAS, A. J.; BARROS, M. H. C.; BOTEON, M. Análise da relação comercial entre o horticultor e o supermercado. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41, 2003, Juiz de Fora. **Anais ...** Juiz de Fora, 2003. 1CD

WEST, A. **Manufacturer/retailer relationship**. Handbook of retailing. England: Grower, 1988.

WILSON, N. The supply chain of perishable products in northern Europe. **British Food Journal**. vol 98, n. 6, 1996. 9-15.

YIN, R. K. **Case study research:** design and methods. 2 ed. USA: Sage Publications, 1997. ISBN 0-0839-5662-2.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q.; NEVES, M. F. O abastecimento de grandes conglomerados urbanos e a privatização da CEAGESP. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 35, 1997, Natal. **Anais ...** Natal, 1997.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionários Aplicados.

APÊNDICE A.1 - Questionário aplicado com produtores familiares de hortaliças das cidades de São Carlos e Araraquara.

DADOS GERAIS

1. Quem é o responsável pela exploração/gestão das atividades produtivas:
 Proprietário; Administrador; Arrendatário; Assentado, Outro:

2. Há quanto tempo trabalha com hortaliças? .

3. Qual a área total explorada em com hortaliças e quais são as hortaliças produzidas?

Hortaliças	Forma de cultivo/área	Valor de venda
	1- a campo 2- estufa 3- outros	

BUSCA DE INFORMAÇÕES

4. Onde busca as seguintes informações?

Orientação para comercializar

Preços

Necessidades dos clientes

Padrões de qualidade

Oportunidade de novos clientes

Outros: _____

Fontes de informação:

1-associações; 2-sindicatos; 3-cooperativas; 4-reunião de produtores; 5-fornecedores; 6-prefeitura (Casa da agricultura/extensão); 7-Embrapa; 8-Sebrae; 9-jornal/revista; 10-TV; 11-Internet; 12-feiras 13-profissionais autônomos; 14-amigos/vizinhos; 15-intermediário; 16-outros; 17-não busca

5. Participa, já participou ou tem interesse em participar de sindicatos, associação ou cooperativa? Se sim, quais as vantagens oferecidas (treinamento, informações, acesso a mercado, comercialização...)? Se não qual o motivo?
6. Tem conhecimento sobre alguma iniciativa de apoio/incentivo do governo federal, estadual ou municipal para a agricultura familiar ou hortaliças? Qual? Qual a sua avaliação?
7. Quais seus conhecimentos sobre as leis para os produtos/produção de hortaliças (normas para embalagem, código de defesa do consumidor, teor máximo permitido de agrotóxico, período de carência depois de aplicar agrotóxico...)? Se sim, ajudam ou prejudicam?
8. Há algum tipo de fiscalização de órgão governamental ou do próprio cliente na propriedade? O que é visto?
9. Você percebe um crescimento ou uma queda do consumo de hortaliças na região?
10. Você sabe onde seus produtos são consumidos (população local ou de fora...)?
11. E qual o valor praticado pelo varejo?

SEGMENTAÇÃO

12. Para quem vende seus produtos? Vende direto ao consumidor? Como (feira, porta a porta)?

Perguntar o nome do cliente (empresas)	O produto é: 1-consignado 2-vendido	Frequência: 1-diária 2-semanal	Quem compra (dono, encarregado)	Qtd. do total vendida (%)	Cliente é fixo? (sim/não)	Forma de pagamento 1-a vista 2- a prazo	Prazo de pagamento	Desconto por perda (%)	Solicita repositor
01									
02									
03									
04									
05									
06									
07									
08									
09									

COMPORTAMENTO DOS CLIENTES

13. Quais as principais exigências de cada um de seus clientes (regularidade de entrega, qualidade, quantidade, preço, variedade, pontualidade...)?

Clientes	1ª exigência	2ª exigência	3ª exigência	4ª exigência	5ª exigência
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					

14. Quais as principais características do produto que cada cliente exige (padrão do tamanho, cor, textura, limpeza, grau de hidratação, quantidade de agrotóxico...)?

Clientes	1ª característica	2ª característica	3ª característica	4ª característica	5ª característica
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					

INSUMOS / MATÉRIAS PRIMAS

15. Como escolhe os insumos a serem comprados? O que considera importante nesta escolha (marca, preço, indicação de terceiros, experiência passada...)?

16. É feito algum tipo de **inspeção nos insumos** no momento em que recebe ou retira na loja? Como essa inspeção é feita (inspeção visual, comparação...)? Depois de adquirido, o que é feito com o insumo se for detectado algum problema? No caso de haver vários fornecedores, seria possível saber de qual foi comprado e onde foi usado?

17. Há uma **avaliação dos fornecedores** de insumos? Quais os cinco principais critérios para escolher o fornecedor de insumo?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> variedade de produtos | <input type="checkbox"/> tradição no mercado |
| <input type="checkbox"/> regularidade na entrega | <input type="checkbox"/> localização |
| <input type="checkbox"/> qualidade | <input type="checkbox"/> assistência técnica |
| <input type="checkbox"/> limite mínimo para compra | <input type="checkbox"/> preço |
| <input type="checkbox"/> condições de pagamento | <input type="checkbox"/> outros: _____ |

18. Quais os insumos/matérias-primas comprados para a produção das hortaliças (muda, semente, adubo, agroquímicos...)?

Insumos	Fornecedor	Forma de pagam. 1- a vista 2- a prazo	Prazo de pagam.	Taxa de juros	Principais dificuldades na aquisição de insumos e problemas com fornecedores

19. Onde seus clientes estão localizados (São Carlos, outras cidades)? Seria viável comercializar em outras praças? Por quê?

20. Cite 3 principais razões para escolher seus clientes?

- melhores condições de pagamento
- maior preço, garantia de preço médio
- ajudam a financiar a produção
- oferecem prêmio pela qualidade superior
- estão dispostos a comprar os produtos disponíveis

- () bom relacionamento com o cliente
- () falta de outro cliente/falta de opção
- () não perder mercado
- () outros: _____

21. Os clientes têm pedido algo de diferente? Eles estariam dispostos a pagar mais por estes produtos?

22. Tem tomado muito calote? De quais clientes?

CONCORRENTES

23. Quem são seus concorrentes?

Concorrentes	Com relação aos seus concorrentes dê nota para cada item 1-melhor; 2-igual; 3- pior			Copia o que eles fazem? O que?
	Qualidade	Preço	Variedade	
Produtores de São Carlos				
Produtores de fora				
Carroceiros				
CEASA/CEAGESP				
Supermercados				
Sacolões				
Feiras				
Outros				

PROMOÇÃO

24. Realiza alguma promoção?

25. Realiza alguma atividade para divulgar seus produtos?

26. Utiliza ou já foi solicitado marca própria, embalagens, rótulos ou código de barras? Quais as informações contidas? Quem solicitou e por qual motivo?

PREÇO

27. Como o preço é determinado? Possuem formação local ou regional?

28. Compete buscando oferecer preços baixos ou oferece algo especial e diferente aos seus clientes?

29. Está satisfeito com o preço e condições oferecidas pelos seus clientes? Comente.

DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA

30. Como são feitos os pedidos (telefone, contato pessoal, fax, e-mail ...)? Existe um pedido mínimo e máximo para algum produto?

31. No caso de não ter produto suficiente para atender um pedido o que é feito?

- entrega a quantidade que tem
- pega emprestado com o vizinho
- atrasa a entrega
- compra de outro para completar
- não aceita o pedido
- outros

32. Qual a porcentagem de pedidos não atendidos? Quais os motivos (falta de produto, problemas na produção...)?

33. Qual a porcentagem de perda durante a distribuição dos produtos (comercialização, transporte)?

34. Ocorre do cliente devolver o produto? Por quais motivos o cliente devolve o produto (chegou murcho, fora do porte, quantidade inferior ao pedido, atraso, consignaço...)? O que é feito com o mesmo?

35. Como é o transporte dos insumos até a propriedade e de produtos até os clientes?

	Frequência (diária/semana /mensal)	Quem faz o transporte? 1 próprio 2 terceiro (passar para última coluna)	Veículo utilizado 1 caminhão-baú s/ refrigeração 2 Caminhão aberto 3 Utilitários 4 Caminhão-baú refrigerado	Distância percorrida/ ida e volta (Km)	Horas gastas	N.º de envolvidos
Produtos						
Insumos						

36. Em que local é feita a entrega dos produtos (depósito, área de vendas, cliente busca na propriedade, ...)? Tem diferença entre os clientes?

37. Que tipo de embalagem é mais utilizada para transportar e armazenar as hortaliças? Quem fornece? Qual o custo?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> madeira retornável | <input type="checkbox"/> caixa de papelão |
| <input type="checkbox"/> engradado | <input type="checkbox"/> saco de ráfia |
| <input type="checkbox"/> plástico retornável | <input type="checkbox"/> saco de estopa |
| <input type="checkbox"/> madeira descartável | <input type="checkbox"/> outros |

38. Realiza algum tipo de processamento na propriedade (empacotamento, lavagem, cortes, refrigeração...)?

39. Para você levar seus produtos daqui para seus clientes, quais as principais dificuldades encontradas (embalagens ruins, perda no transporte, problema com manuseio, custo do transporte, vários pontos de entrega...)?

CONTRATOS

40. Existe algum tipo de contrato ou acordo com fornecedores, clientes ou produtores? Quais as principais vantagens que esses contratos ou acordos oferecem?

41. Possui acordo com algum cliente que realize o “dia da feirinha” ? Como funciona?

42. Existem diferenças na negociação com grandes e pequenos fornecedores de insumos? Quais as vantagens e desvantagens?

43. Existem diferenças na negociação com grandes e pequenos clientes? Quais as vantagens e desvantagens?

44. Quais foram as principais dificuldades na comercialização de seus produtos?

- dificuldades em encontrar compradores
- dificuldades para transportar a produção
- dificuldades em se atualizar sobre preços e prazos
- dificuldade para atender as exigências
- falta de condições para armazenar a produção
- outros

DADOS DA FAMÍLIA

45. Preencher a tabela com os membros da família do responsável pela exploração/gestão que trabalham ou vivem na propriedade.

Parentesco 1-Chefe 2- cônjuge 3- filho(a) 4- pai/mãe/ sogro/ sogra 5- genro/nora 6- neto (a) 7- agregado(s) 8- irmão(ã) 9- outro(s)	Sexo 1-M 2-F	Idade	Grau de escolaridade: 1-1º grau(fund.). 2-2º grau(médio) 3- superior 4- Supletivo 1º grau 5- Supletivo 2º grau 6- alfabetização adultos; 7-pré-escola/creche; 8-Analfabeto;	Escolaridade 1-Completo 2.Incompleto	Trabalha com hortaliças? 1-Sim 2-Não

TENDÊNCIAS

46. Estaria disposto a fazer alterações no processo produtivo ou no processamento das hortaliças caso houvesse uma boa oportunidade?

47. Pretende continuar na atividade de produção de hortaliças? Acredita que os filhos darão continuidade às atividades de produção de hortaliças? Para ambas as perguntas, **se não** qual o motivo?

48. Quais as principais mudanças na política do governo que poderiam trazer melhorias diretas as suas atividades?

49. Quais as perspectivas, tendências e desafios para o mercado de hortaliças e para a pequena propriedade rural? O que poderia melhorar?

APÊNDICE A.2 - Questionário aplicado com empresas varejistas.

DADOS GERAIS

1. Caracterização da empresa:
 - Nome da empresa:
 - Tipo (hipermercado, pq. mercado, sacolão, atacado)
 - N.º de lojas (tem mais de uma bandeira):
 - N.º de checkouts por loja:
 - Cargo e nome do entrevistado:

RELAÇÃO COM MERCADO FORNECEDOR

2. Quem efetua as compras de hortaliças (proprietário, encarregado, central ...)?
3. Quem são seus fornecedores de hortaliças? Qual a porcentagem para cada um?
4. De onde são estes fornecedores?
5. Quais os principais problemas enfrentados com o fornecimento de produtores familiares da região? Se não compra, qual o motivo?
6. Os produtos são consignados ou comprados?
7. Trabalha com hortaliças importadas? De onde? Existe diferenciação (na qualidade, preço, serviços associados...) em relação ao nacional?
8. Há alguma sistemática para avaliar seus fornecedores? Qual? Realiza algum tipo de fiscalização/inspeção nas propriedades de seus fornecedores?
9. Quais os aspectos mais valorizados com relação à escolha de um fornecedor de hortaliças? Enumerar.
 - () Localização
 - () Preço
 - () Rapidez na entrega

- () Nível de desconto
- () Prazo de pagamento
- () Confiabilidade da entrega
- () Ações de promoção conjunta
- () Volume disponível (pedido mínimo)
- () Processo de abastecimento por meio de EDI
- () Outros (citar)

PONTO DE VENDA

10. Que tipo de hortaliças oferece no ponto de venda? Qual a porcentagem de cada um?
11. É efetuado na loja algum tipo de processamento? Quem efetua? Ocorre algum tipo de inspeção? Quais?

LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO

OBS: Questionar sobre as principais etapas (pedido, recebimento, armazenamento, exposição na loja, reposição, descarte ...)

12. Como os pedidos são feitos: telefone, Internet, fax? Qual a frequência? Há contrato (quais as especificações)?
13. Onde os produtos são entregues?
14. Como é a inspeção e os critérios para aceitar ou recusar um produto? Qual a base de comparação? Qual a porcentagem de devolução?
15. Onde as hortaliças são armazenadas? Quais os cuidados tomados nesta etapa?
16. Há controle de estoques (informatizado ou manual)?
17. Quem coloca os produtos na gôndola (funcionários ou fornecedor)? Como é feita a reposição das hortaliças?
18. É feito algum controle na área de venda? Qual? Por quem? Com que frequência?

19. As hortaliças são recebidas e colocadas no ponto de venda no mesmo dia?
20. Qual o percentual de perdas dentro das lojas? Quais as principais causas? Quem arca com as perdas? Desconta dos fornecedores?
21. De quem é a responsabilidade pelo transporte? Estaria disposto a assumir esta responsabilidade?
22. Quais as embalagens de transporte e armazenamento mais utilizadas? São satisfatórias?
23. Em quais dias são feitos os recebimentos de hortaliças? Quais os dias mais adequados?
24. Qual o nível de paletização?
25. Faz rastreabilidade das hortaliças? É uma exigência da empresa?
26. Existe sazonalidade de oferta e demanda de produtos? Quais os produtos que faltam e quais os principais motivos? Quais os períodos que a demanda diminui?

ACORDOS/NEGOCIAÇÕES

27. Quais as vantagens ou desvantagens do porte da sua empresa (em termos de custo operacional e poder de barganha)?
28. Há diferença na negociação com o fornecedor devido ao porte ou região de origem? E na qualidade e características dos produtos?
29. Existe algum tipo de parceria com os fornecedores (dia da feirinha)?

RELAÇÃO COM OS CONCORRENTES

30. Como se relaciona com os concorrentes na venda de hortaliças (é permitido visitas, tem parcerias...)?
31. Existem problemas com informalidade neste setor? Como afeta as atividades da empresa?

RELAÇÃO COM O CONSUMIDOR

32. Quais as prioridades levantadas pelo consumidor quanto ao produto?. Em cada item citado, questionar o que é mais importante. Ressaltar os 3 mais importantes.
33. Quais as informações solicitadas pelo consumidor?
34. Como é avaliada a disposição dos consumidores em pagar mais pelos atributos desejáveis?

PREÇO/PROMOÇÃO/MIX

35. Como é feita a determinação do preço?
36. Quanto os produtos hortícolas representam no faturamento da loja? Há diferença entre o porte das lojas, bandeira ou localização?
37. Realiza promoções (descontos, degustação, folders, receitas, vídeos ...)? Com que frequência? Essas ações têm contribuído para aumentar a venda?
38. Realiza propaganda? Com que frequência? Essas ações têm contribuído para aumentar a venda?
39. As hortaliças são comercializados com marca da empresa ou do fornecedor?
40. Qual o atual mix de produtos? Como é definido? Tem diferença entre as lojas devido à localização ou bandeira?

TENDÊNCIAS

41. Acha que o abastecimento poderia ser melhorado? Como?
42. O que um pequeno produtor deveria oferecer para ser um fornecedor potencial?
43. Quais suas perspectivas para que ele se torne um bom fornecedor? O que falta?
44. Avalie o panorama, perspectivas e tendências para o mercado de hortícolas.
Considere o pequeno produtor/familiar neste cenário.

APÊNDICE A.3 - Questionário aplicado com empresas atacadistas.

DADOS GERAIS

1. Caracterização da empresa:
 - Nome da empresa:
 - Tipo (atacadista comerciante, distribuidor industrial, filial de venda)
 - N.º de lojas (tem mais de uma bandeira):
 - Nome do entrevistado:
 - Cargo:

RELAÇÃO COM MERCADO FORNECEDOR

2. Quem efetua as compras de hortaliças (proprietário, encarregado, central ...)?
3. Quem são seus fornecedores de hortaliças? Qual a porcentagem de cada um?
4. De onde são estes fornecedores? Quantos são de São Carlos e Araraquara?
5. Quais os principais problemas enfrentados com o fornecimento de produtores familiares de São Carlos e Araraquara? Se não compra, qual o motivo?
6. Os produtos são consignados ou comprados?
7. Trabalha com hortaliças importadas? De onde? Existe diferenciação (na qualidade, preço, serviços associados...) em relação ao nacional?
8. Há alguma sistemática para avaliar seus fornecedores? Qual? Realiza algum tipo de fiscalização/inspeção nas propriedades de seus fornecedores?
9. Quais os aspectos mais valorizados com relação à escolha de um fornecedor de hortaliças? Enumerar.

() Localização	() Confiabilidade da entrega
() Preço	() Prazo de pagamento
() Rapidez na entrega	() Ações de promoção conjunta
() Nível de desconto	() Volume disponível (pedido mínimo)
() Processo de pedido e agendamento de entrega por meio eletrônico.	
() Outros (citar)	

PONTO DE VENDA

10. Que tipo de hortaliças possui (a granel, pré-processado, orgânico ...)? Qual a porcentagem de cada uma?
11. É efetuado algum tipo de processamento (cortar, descascar, embalar ...) nos produtos? Quem efetua? Ocorre algum tipo de inspeção? Quais?

LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO

12. Como os pedidos são feitos: telefone, Internet, fax? Qual a frequência e em quais dias são realizados? Há contrato (quais as especificações)?
13. Em quais dias são feitos os recebimentos de hortaliças? Quais os dias mais adequados?
14. Onde os produtos são entregues (depósito, área de exposição, central, busca nas propriedades)? Existem diferenças entre os diferentes tipos de hortaliças?
15. Onde as hortaliças são armazenadas (temperatura ambiente, câmara refrigerada ...)?
16. Há controle de estoques (informatizado ou manual)?
17. Como é a inspeção e os critérios para aceitar ou recusar um produto? Qual a base de comparação? Qual a porcentagem de devolução?
18. Qual o percentual de perdas (loja e/ou armazém)? Quais as principais causas? Quem arca com as perdas? Desconta dos fornecedores?
19. De quem é a responsabilidade pelo transporte partindo do fornecedor e para os clientes? Estaria disposto a assumir alguma destas responsabilidades?
20. Quais as embalagens de transporte e armazenamento mais utilizadas (madeira retornável, plástico retornável, madeixa descartável, caixa de papelão, saco de rafia, saco de estopa ...)? São satisfatórias?
21. Qual o nível de paletização partindo do fornecedor e da empresa para os clientes
22. Faz rastreabilidade das hortaliças? É uma exigência da empresa ou dos seus clientes?
23. Quais os períodos que faltam hortaliças? Quais os períodos que a demanda diminui?

ACORDOS/NEGOCIAÇÕES

24. Quais as vantagens ou desvantagens do porte da sua empresa (em termos de custo operacional e poder de barganha)?
25. Há diferença na negociação com o fornecedor devido ao porte ou região de origem? E na qualidade e características dos produtos?
26. Existe algum tipo de parceira com os fornecedores?

RELAÇÃO COM OS CONCORRENTES

27. Como se relaciona com os concorrentes na venda de hortaliças (é permitido visita, tem parcerias...)?

28. Existem problemas com informalidade neste setor? Como afeta as atividades da empresa?

RELAÇÃO COM O CONSUMIDOR

29. Quem são seus principais clientes? Atende o consumidor final?

30. Quais as prioridades levantadas pelos clientes quanto ao produto (preço, variedade, higiene, aparência, frescor, facilidade de preparo, consistência, tamanho, cultivo orgânico, benefícios à saúde ...)? Discutir as 3 mais importantes.

31. Quais as informações solicitadas pelos clientes (origem, valor nutricional ...)?

PREÇO/PROMOÇÃO/MIX

32. Como é feita a determinação do preço a ser pago ao fornecedor? E o preço ao seu cliente?

33. Quanto as hortaliças representam no seu faturamento?

34. Realiza promoções (descontos, exposições, folders, receitas, vídeos ...)? Com que frequência? Essas ações têm contribuído para aumentar a venda?

35. Realiza propaganda? Com que frequência? Essas ações têm contribuído para aumentar a venda?

36. As hortaliças são comercializadas com marca da empresa, do fornecedor ou do cliente?

37. Qual o atual mix de produtos? Como é definido?

TENDÊNCIAS

38. O que um produtor familiar deveria oferecer para ser um fornecedor potencial?

39. Quais suas perspectivas para que ele se torne um bom fornecedor? O que falta?

40. Avalie o panorama, perspectivas e tendências para o mercado de hortícolas. Considere o pequeno produtor/familiar neste cenário.

APÊNDICE A.4 - Questionário aplicado com empresas do ramo de refeições coletivas - restaurantes por quilo.

- Nome da empresa:
- Nome do entrevistado: Cargo
- Cidade: () São Carlos () Araraquara

INFORMAÇÕES GERAIS

1. Quem efetua as compras de hortaliças? Há contratos?
2. Quem são seus fornecedores de hortaliças? Qual a porcentagem para cada um?
3. De onde são estes fornecedores? Quantos produtores familiares de São Carlos e Araraquara?
4. Os produtos são consignados ou comprados?
5. Quais as principais hortaliças compradas? Qual a quantidade média por semana?
6. Como são as hortaliças compradas (picada, descascada, a granel, etc)? Qual a porcentagem de cada um?
7. Faz inspeção nas propriedades dos produtores?
8. Quais os principais problemas enfrentados com o fornecimento de hortaliças?
9. Como o abastecimento poderia ser melhorado?

LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO

10. Como os pedidos são feitos: telefone, Internet, fax? Qual a frequência e principais dias?
11. Em quais dias são feitos os recebimentos de hortaliças? São os dias mais adequados?
12. Onde os produtos são entregues (depósito, cozinha, etc)?
13. Como é a inspeção e os critérios para aceitar ou recusar um produto? Qual a base de comparação? Qual a porcentagem de devolução?
14. Onde as hortaliças são armazenadas (temperatura ambiente, câmara refrigerada, etc)?
15. Há estoques? E controle (informatizado ou manual)?
16. As hortaliças são recebidas e utilizadas no mesmo dia?

17. Qual o percentual de perdas depois da entrega? Quais as principais causas? Quem arca com as perdas? Desconta dos fornecedores?
18. De quem é a responsabilidade pelo transporte? Estaria disposto a assumir esta responsabilidade?
19. Quais as embalagens de transporte e armazenamento utilizadas (madeira retornável, plástico retornável, madeixa descartável, caixa de papelão, saco de rafia, saco de estopa ...)? São satisfatórias? Quem arca com elas?
20. Existem épocas no ano que faltam hortaliças? Se sim, quais? Quais as hortaliças que faltam? Quais os principais motivos?
21. Existe um período que a demanda por hortaliças diminui? Qual? Por qual motivo?

ACORDOS/NEGOCIAÇÕES

22. Quais as vantagens ou desvantagens do porte da sua empresa na hora da compra (em termos de custo operacional e poder de barganha)?
23. Há diferença na negociação com o fornecedor devido ao porte ou região de origem? E na qualidade e características dos produtos?
24. Existe algum tipo de parceria com os fornecedores (financiamento, etc)?
25. Há alguma sistemática para avaliar seus fornecedores? Qual?
26. Quais os aspectos mais valorizados com relação a escolha de um fornecedor de hortaliças? Enumerar.
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Localização | <input type="checkbox"/> Confiabilidade da entrega |
| <input type="checkbox"/> Preço | <input type="checkbox"/> Prazo de pagamento |
| <input type="checkbox"/> Rapidez na entrega | <input type="checkbox"/> Ações de promoção conjunta |
| <input type="checkbox"/> Nível de desconto | <input type="checkbox"/> Volume disponível (pedido mínimo) |
| <input type="checkbox"/> Processo de pedido e agendamento de entrega por meio eletrônico. | |
| <input type="checkbox"/> Outros (citar) | |

EXIGÊNCIAS GERAIS

27. Quais as prioridades levantadas quanto ao produto (preço, variedade, higiene, aparência, frescor, facilidade de preparo, consistência, tamanho, cultivo orgânico, benefícios à saúde ...)? Discutir as 3 mais importantes.
28. Quais as informações solicitadas do fornecedor (origem, valor nutricional ...)?
29. Quais os requisitos para que um produtor familiar seja um fornecedor potencial?

TENDÊNCIAS

30. Avalie o panorama, perspectivas e tendências para o mercado de hortícolas. Considere o pequeno produtor/familiar neste cenário.

APÊNDICE A.5 - Questionário aplicado com empresas do ramo de refeições coletivas - alimentação terceirizada.

- Nome da empresa:
- Nome do entrevistado: Cargo:
- Cidade: () São Carlos () Araraquara () Outra:

INFORMAÇÕES GERAIS

1. Como funciona a prestação de serviço a outras empresas? Existe contrato? O que ele especifica? Quais os serviços oferecidos?
2. A empresa atualmente atende quantos clientes (outras empresas)? Quantos em São Carlos e em Araraquara?
3. Quem efetua as compras de hortaliças? Há diferença de um cliente para outros? As compras para atender clientes diferentes são centralizadas?
4. No caso de ter cozinha industrial em mais de uma planta de uma mesma empresa, a administração da mesma é centralizada (compras, mesma empresa terceirizada, etc)?
5. Quem são seus fornecedores de hortaliças? Qual a porcentagem para cada um?
6. De onde são estes fornecedores? Quantos produtores familiares de São Carlos e Araraquara?
7. Os produtos são consignados ou comprados? Existem contratos?
8. Quais as principais hortaliças compradas? Qual a quantidade média por semana?
9. Como são as hortaliças compradas (picada, descascada, a granel, etc)? Qual a porcentagem de cada um?
10. Há inspeção das empresas contratantes ou órgãos específicos nas cozinhas? Faz inspeção nas propriedades dos produtores?
11. Quais os principais problemas enfrentados com o fornecimento de hortaliças?
12. Acha que o abastecimento poderia ser melhorado? Como?

LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO

OBS: Questionar sobre as principais etapas (pedido, recebimento, armazenamento, exposição na loja, reposição, descarte ...)

13. Como os pedidos são feitos: telefone, Internet, fax? Qual a frequência?
14. Em quais dias são feitos os recebimentos de hortaliças? São os dias mais adequados?

15. Onde os produtos são entregues (depósito, cozinha, etc)?
16. Como é a inspeção e os critérios para aceitar ou recusar um produto? Qual a base de comparação? Qual a porcentagem de devolução?
17. Onde as hortaliças são armazenadas (temperatura ambiente, câmara refrigerada, etc)?
18. Há estoques? E controle (informatizado ou manual)?
19. As hortaliças são recebidas e utilizadas no mesmo dia?
20. Qual o percentual de perdas depois da entrega? Quais as principais causas? Quem arca com as perdas? Desconta dos fornecedores?
21. De quem é a responsabilidade pelo transporte? Estaria disposto a assumir esta responsabilidade?
22. Quais as embalagens de transporte e armazenamento utilizadas (madeira retornável, plástico retornável, madeixa descartável, caixa de papelão, saco de rafia, saco de estopa ...)? São satisfatórias?
23. Existem épocas no ano que faltam hortaliças? Se sim, quais? Quais as hortaliças que faltam? Quais os principais motivos?
24. Existe um período que a demanda por hortaliças diminui? Qual? Por qual motivo?

ACORDOS/NEGOCIAÇÕES

25. Quais as vantagens ou desvantagens do porte da sua empresa na hora da compra (em termos de custo operacional e poder de barganha)?
26. Há diferença na negociação com o fornecedor devido ao porte ou região de origem? E na qualidade e características dos produtos?
27. Existe algum tipo de parceria com os fornecedores (financiamento, etc)?
28. Há alguma sistemática para avaliar seus fornecedores? Qual?
29. Quais os aspectos mais valorizados com relação a escolha de um fornecedor de hortaliças? Enumerar.

<input type="checkbox"/> Localização	<input type="checkbox"/> Confiabilidade da entrega
<input type="checkbox"/> Preço	<input type="checkbox"/> Prazo de pagamento
<input type="checkbox"/> Rapidez na entrega	<input type="checkbox"/> Ações de promoção conjunta
<input type="checkbox"/> Nível de desconto	<input type="checkbox"/> Volume disponível (pedido mínimo)
<input type="checkbox"/> Processo de pedido e agendamento de entrega por meio eletrônico.	
<input type="checkbox"/> Outros (citar)	

EXIGÊNCIAS GERAIS

30. Quais as prioridades levantadas quanto ao produto (preço, variedade, higiene, aparência, frescor, facilidade de preparo, consistência, tamanho, cultivo orgânico, benefícios à saúde ...)? Discutir as 3 mais importantes.
31. Quais as informações solicitadas do fornecedor (origem, valor nutricional ...)?
32. Quais os requisitos para que um produtor familiar seja um fornecedor potencial?

TENDÊNCIAS

33. Avalie o panorama, perspectivas e tendências para o mercado de hortícolas. Considere o pequeno produtor/familiar neste cenário.

APÊNDICE A.6 - Questionário aplicado com empresas do ramo de refeições coletivas - autogestão.

- Nome da empresa:
- N° de plantas (unidades fabris):
- Nome do entrevistado: Cargo:
- Cidade: () São Carlos () Araraquara () Outra:

INFORMAÇÕES GERAIS

1. Por que a empresa optou por uma cozinha com autogestão?
2. Quantos funcionários são beneficiados?
3. Quais as principais hortaliças compradas? Qual a quantidade média por semana?
4. Quem efetua as compras de hortaliças? Há diferença de um planta para outra? As compras são centralizadas?
5. Quem são seus fornecedores de hortaliças? Qual a porcentagem para cada um?
6. De onde são estes fornecedores? Quantos são de São Carlos e Araraquara?
7. Os produtos são consignados ou comprados?
8. Como são as hortaliças compradas (picada, descascada, a granel, etc)? Qual a porcentagem de cada um?
9. Há inspeção de órgãos específicos na cozinhas? São feitas inspeções nas propriedades dos fornecedores?
10. Quais os principais problemas enfrentados com a aquisição e abastecimento de hortaliças?

LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO

11. Como os pedidos são feitos: telefone, Internet, fax? Qual a frequência e principais dias? Há contratos?
12. Em quais dias são feitos os recebimentos de hortaliças? São os dias mais adequados?
13. Onde os produtos são entregues (depósito, cozinha, etc)?
14. Onde as hortaliças são armazenadas (temperatura ambiente, câmara refrigerada, etc)?
15. Há estoques? E controle (informatizado ou manual)?

16. As hortaliças são recebidas e utilizadas no mesmo dia?
17. Como é a inspeção e os critérios para aceitar ou recusar um produto? Qual a base de comparação? Qual a porcentagem de devolução?
18. Qual o percentual de perdas depois da entrega? Quais as principais causas? Quem arca com as perdas? Desconta dos fornecedores?
19. De quem é a responsabilidade pelo transporte? Estaria disposto a assumir esta responsabilidade?
20. Quais as embalagens de transporte e armazenamento mais utilizadas (madeira retornável, plástico retornável, madeixa descartável, caixa de papelão, saco de rafia, saco de estopa ...)? São satisfatórias?
21. Existem épocas no ano que faltam hortaliças? Se sim, quais? Quais as hortaliças que faltam? Quais os principais motivos?
22. Existe um período que a demanda por hortaliças diminui? Qual? Por qual motivo?

ACORDOS/NEGOCIAÇÕES

23. Quais as vantagens ou desvantagens do porte da sua empresa (em termos de custo operacional e poder de barganha)?
24. Há diferença na negociação com o fornecedor devido ao porte ou região de origem? E na qualidade e características dos produtos?
25. Existe algum tipo de parceria com os fornecedores (financiamento, divisão das perdas ...)?
26. Há alguma sistemática para avaliar seus fornecedores? Qual? Realiza algum tipo de fiscalização/inspeção nas propriedades de seus fornecedores?
27. Quais os aspectos mais valorizados com relação a escolha de um fornecedor de hortaliças? Enumerar.
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Localização | <input type="checkbox"/> Confiabilidade da entrega |
| <input type="checkbox"/> Preço | <input type="checkbox"/> Prazo de pagamento |
| <input type="checkbox"/> Rapidez na entrega | <input type="checkbox"/> Ações de promoção conjunta |
| <input type="checkbox"/> Nível de desconto | <input type="checkbox"/> Volume disponível (pedido mínimo) |
| <input type="checkbox"/> Processo de pedido e agendamento de entrega por meio eletrônico. | |
| <input type="checkbox"/> Outros (citar) | |

EXIGÊNCIAS GERAIS

28. Quais as prioridades levantadas quanto ao produto (preço, variedade, higiene, aparência, frescor, facilidade de preparo, consistência, tamanho, cultivo orgânico, benefícios à saúde ...)? Discutir as 3 mais importantes.

29. ? Quais as informações solicitadas do fornecedor (origem, valor nutricional ...)?

30. Quais os requisitos para que um produtor familiar seja um fornecedor potencial?

TENDÊNCIAS

31. Avalie o panorama, perspectivas e tendências para o mercado de hortícolas.
Considere o pequeno produtor/familiar neste cenário.

APÊNDICE B - Protocolo de Pesquisa.

PROTOCOLO DE PESQUISA

Este trabalho é parte das obrigações da aluna Melise Dantas Machado, aluna de mestrado em Engenharia da Produção da UFSCar, para a conclusão da sua dissertação cujo título é: “Proposição de canais alternativos para distribuição de hortaliças provenientes da agricultura familiar”.

O objetivo desta pesquisa é identificar canais alternativos de distribuição para hortaliças provenientes da agricultura familiar do Estado de São Paulo, a partir de um estudo multicaso na região de São Carlos e Araraquara.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- levantar as principais hortaliças produzidas por produtores familiares na região de São Carlos e Araraquara;
- identificar os principais canais de distribuição utilizados atualmente por produtores familiares de hortaliças, assim como as dificuldades na construção destes arranjos distributivos;
- identificar, por meio de dados secundários, os principais requisitos exigidos pelos principais canais de distribuição de hortaliças estabelecidos;
- identificar quais seriam os possíveis canais de distribuição alternativos para distribuição de hortaliças e seus requisitos;

É importante ressaltar que as informações fornecidas na entrevista serão mantidas em sigilo. A aluna compromete-se a não divulgar o nome da pessoa entrevistada nem a razão social da empresa e tampouco associará informações que permitam a identificação da mesma. Ao final do trabalho, será fornecido um sumário executivo com as principais conclusões obtidas.

A entrevista deve ser feita com uma pessoa que conheça o tema e sua evolução na empresa. Para auxiliar a entrevista, a aluna terá a mão uma cópia do questionário e fornecerá outra ao entrevistado, caso seja solicitada. Quando permitido, será utilizado um gravador para que a entrevista seja agilizada e para que informações importantes não sejam perdidas. Caso contrário, serão feitas anotações durante a entrevista.

Os tópicos a serem discutidos serão colocados no início da entrevista e não será exercido nenhum tipo de influência nas respostas. O tempo máximo previsto para as entrevistas é de cerca de uma hora. Porém, dependendo da disponibilidade da pessoa entrevistada, esse tempo pode ser reduzido para aproximadamente 45 minutos.

APÊNDICE C - Lista das Hortaliças Cultivadas nas Cidades de São Carlos e Araraquara.

	ARARAQUARA	SÃO CARLOS
1	Abóbora (menina, rajada)	-----
2	Abobrinha	Abobrinha
3	Acelga	Acelga
4	Agrião	Agrião
5	Alface (americana, crespa, lisa, mimosa, roxa)	Alface (americana, crespa, lisa, mimosa, roxa)
6	Alho poró	-----
7	Almeirão (comum, cataluña, pão-de-açúcar)	Almeirão (comum, cataluña, pão-de-açúcar)
8	Batata doce	-----
9	Berinjela	Berinjela
10	Beterraba	-----
11	Brócolis	Brócolis
12	Cará	-----
13	Cebola de cabeça	-----
14	Cebolinha	-----
15	Cenoura	Cenoura
16	Cheiro verde	Cheiro verde
17	Chicória	Chicória
18	Chuchu	Chuchu
19	Coentro	Coentro
20	Couve	Couve
21	Beterraba	-----
22	Brócolis	-----
23	Couve flor	-----
24	Espinafre	Espinafre
25	Inhame	-----
26	Jiló	Jiló
27	Maxixe	-----
28	Mostarda	Mostarda
29	Nabo	-----
30	Pepino	Pepino
31	Pimenta (chapéu de padre, dedo de moça, balão, cambuci)	-----
32	Pimentão	Pimentão
33	Quiabo	Quiabo
34	Rabanete	Rabanete
35	Repolho	-----
36	Rúcula	Rúcula
37	Salsa	Salsa
38	Salsão	-----
39	Salsinha	-----
40	Tomate cereja (argênsio, caipira, cereja, miniatura de pêra)	-----

Fonte: entrevistas realizadas.

ANEXOS

ANEXO A - Documentos Solicitados para Cadastramento de Fornecedores Oficiais.



Prefeitura Municipal de São Carlos

Secretaria Municipal de Fazenda

Comissão Permanente de Licitações

PLANILHA PARA CADASTRO DE FORNECEDORES OFICIAIS

Razão Social: _____

Denominação Social: _____

Endereço: _____

Cidade: _____ Estado: _____ CEP: _____

Telefone: _____ Fax: _____

Prédio Próprio: () Sim () Não

Área em metros quadrados: _____

Sindicato: _____

Endereço: _____

Cidade: _____ Estado: _____ CEP: _____

Telefone: _____ Fax: _____

Sucessora de: _____

Registro na Junta Comercial: _____

Constituição: ____/____/____

C.G.C.: _____ Inscrição Estadual: _____

Capital Registrado: _____

Capital Integralizado: _____

Vendas do Exercício Anterior: _____

Faturamento Médio Mensal dos Últimos 12 meses: _____

Valor de Bens e Instalações: _____

Número de funcionários: _____

Representante Região de São Carlos: _____

Endereço: _____

Cidade: _____ Estado: _____ CEP: _____

Telefone: _____ Fax: _____

Ramo de Atividade Principal:

(1) Indústria (2) Comércio (3) Distribuidora (4) Representante (5) Serviços (6) Outros

Ramo de Negócio _____

Melhores Esclarecimentos poderão ser obtidos junto à:

Comissão Permanente de Licitações

Rua Dona Alexandrina, n.º 999 - Centro

CEP: 13.560-290 - Telefone/Fax: (16) 270-4272



Prefeitura Municipal de São Carlos

Secretaria Municipal de Fazenda

Comissão Permanente de Licitações

**RELAÇÃO DE DOCUMENTOS PARA REGISTRO CADASTRAL DE FORNECEDORES LEI
Nº 8.666 DE 21/06/1993.**

§ 1º - DOCUMENTAÇÃO RELATIVA Á CAPACIDADE JURÍDICA

- 1- Cédula de Identidade;
- 2- Registro Comercial, no caso de Empresa Individual;
- 3- Ato Constitutivo, Estatuto ou Contrato Social (de preferência consolidado) em vigor, devidamente registrado em se tratando de sociedades comerciais, e, no caso de sociedades por ações, acompanhado de documentos de eleição de seus administradores;
- 4- Inscrição do ato constitutivo, no caso de sociedades civis, acompanhada de prova de diretoria em exercício;
- 5- Decreto de autorização, em se tratando de empresa ou sociedade estrangeira em funcionamento no País, e ato de registro ou autorização para funcionamento expedido pelo órgão competente, quando a atividade assim exigir.

§2º - DOCUMENTAÇÃO RELATIVA À REGULARIDADE FISCAL

- 1- Prova de inscrição no cadastro de Pessoas Físicas (CPF) ou no cadastro Geral de contribuintes (CGC);
- 2- Prova de Inscrição no Cadastro de Contribuintes Estadual ou no Municipal, se houver, relativo ao domicilio ou sede do licitante, pertinente ao seu ramo de atividade e compatível com o objeto contratual;
- 3- Prova de regularidade para com a Fazenda Federal, Estadual e Municipal, ou outra equivalente na forma da lei. A comprovação de quitação para a Fazenda deverá ser feita através de duas certidões:
 - a) Da Dívida ativa da União, emitida pela Procuradoria Geral da Fazenda Nacional;
 - b) De Tributos e Contribuições Federais, administrado pela Secretaria da Receita Federal;
- 4- Certificado de Regularidade de Situação (CRS) perante o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS.
- 5- Certidão Negativa de Débito (CND) Fornecimento pelo Instituto Nacional de Seguro Social - INSS.



Prefeitura Municipal de São Carlos

Secretaria Municipal de Fazenda

Comissão Permanente de Licitações

§ 3º - DOCUMENTAÇÃO RELATIVA A CAPACIDADE TÉCNICA

- 1- Registro de Inscrição na Entidade Profissional competente;
- 2- Comprovação de aptidão para desempenho de atividade pertinente e compatível em características, quantidade e prazos com o objetivo da licitação e indicação das instalações e do aparelhamento e do pessoal técnico adequados e disponíveis para a realização do objeto da licitação bem como da qualificação de cada um dos membros da equipe técnica que se responsabilizará pelos trabalhos;
- 3- Nas licitações para fornecimento de bens, a comprovação de aptidão, quando for o caso, será feita através de atestados por pessoas jurídicas de direito público ou privado.

§ 4º - DOCUMENTAÇÃO RELATIVA À QUALIFICAÇÃO ECONÔMICA FINANCEIRA

- 1- Balanço Patrimonial e Documentação Contábeis do último Exercício social já exigíveis e apresentados na forma da lei, que comprovem a boa situação financeira da empresa, vedada a sua substituição por balancetes ou balanços provisórios podendo ser atualizados por índices oficiais quando encerrado há mais de 03 (três) meses da data de apresentação da proposta;
- 2- Certidão Negativa de Falência ou Concordata expedida pelo distribuidor da sede da pessoa jurídica ou de execução patrimonial, expedida no domicílio da pessoa física.

§ 5º- OS DOCUMENTOS REFERIDOS NOS PARÁGRAFOS ANTERIORES PODERÃO SER APRESENTADOS EM ORIGINAL, POR QUALQUER PROCESSO DE CÓPIA AUTENTICADA, OU PUBLICAÇÃO EM ÓRGÃO DE IMPRENSA OFICIAL.

ANEXO B: Tabela de Valores para Compra de Hortaliças pela Prefeitura Municipal de São Carlos.

Artigo	Inciso	Alínea	Valor (R\$)	Modalidades de licitação
23	II	A	80.000,00	convite
	II	B	650.000,00	tomada de preços
	II	C	acima de 650.000,00	concorrência
24	II	-	8.000,00	dispensa licitação

Fonte: lei nº 9.666, de 21 de junho de 1993. Licitações e contratos administrativos.