

LOURENZANI, A. E.B.S.; SILVA, A. L. Fresh vegetable distribution efficiency analysis in the state of São Paulo. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAIN/ NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 4., 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: USP, 2003. 1 CD-ROM.

FRESH VEGETABLE DISTRIBUTION EFFICIENCY ANALYSIS IN THE STATE OF SÃO PAULO

Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani

Doutoranda em Engenharia de Produção – UFSCar
Universidade Federal de São Carlos
Departamento de Engenharia de Produção
GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais
Rodovia Washington Luís, Km 235
Caixa Postal 676 CEP 13560-970
São Carlos – SP
anabressan@yahoo.com

Andrea Lago da Silva

Professora Adjunta do Departamento de Engenharia de Produção – UFSCar
Universidade Federal de São Carlos
Departamento de Engenharia de Produção
GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais
Rodovia Washington Luís, Km 235
Caixa Postal 676 CEP 13560-970
São Carlos - SP
deialago@power.ufscar.br

Abstract

Some retailers have abandoned traditional fresh vegetable supply channel, through government entrepots (CEASAs), because of problems related, especially, to poor logistics and quality. New supply structures have been developed in order to attend retail demand, where products are acquired from growers or specialized wholesalers, as packinghouses. This channel should be closely examined since it may represent threats or opportunities for the growers under certain circumstances. Thus, efficiency analysis of the main fresh vegetable distribution channels is proposed. It is possible to identify ways to turn channels more efficient by identifying their advantages and barriers. The results, obtained from field research, show that the distribution through retail supply structures present better performance than through government entrepots. Although retail supply structures present a better performance it is not considered sustainable since rivalry between growers and retailers permit adversary and opportunistic behaviour.

Key words: *fresh vegetable, marketing channels, efficiency.*

ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DA DISTRIBUIÇÃO DE HORTALIÇAS NO ESTADO DE SÃO PAULO

Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani

Doutoranda em Engenharia de Produção – UFSCar
Universidade Federal de São Carlos
Departamento de Engenharia de Produção
GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais
Rodovia Washington Luís, Km 235
Caixa Postal 676 CEP 13560-970
São Carlos – SP
anabressan@yahoo.com

Andrea Lago da Silva

Professora Adjunta do Departamento de Engenharia de Produção – UFSCar
Universidade Federal de São Carlos
Departamento de Engenharia de Produção
GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais
Rodovia Washington Luís, Km 235
Caixa Postal 676 CEP 13560-970
São Carlos - SP
deialago@power.ufscar.br

Resumo

Devido a problemas relacionados, principalmente, à logística e à qualidade, as grandes redes de auto-serviço têm abandonado o sistema tradicional de suprimento de produtos hortícolas, através Centrais Estaduais de Abastecimento Sociedade Anônima (CEASA), e criado centrais próprias de compras onde a aquisição dos produtos é feita diretamente de produtores rurais e de *Packing Houses*. No entanto, este novo canal deve ser examinado com cuidado já que, sob certas circunstâncias, pode representar ameaças e oportunidades para o produtor rural. Assim, propõe-se uma análise da eficiência dos principais canais de distribuição de hortaliças. Conhecendo as vantagens e limitações de cada canal de distribuição é possível estudar formas de torná-los mais eficientes. Os resultados, obtidos através de pesquisa de campo com agentes dos canais, demonstram que a distribuição através das centrais de compras de grandes redes de auto-serviço apresenta melhor desempenho do que a distribuição através das CEASAS. No entanto, o desempenho superior não se mostra sustentável à medida que o diferencial de poder entre os varejistas e os produtores rurais aumenta a rivalidade vertical e permite comportamentos adversariais e oportunistas.

Palavras-chaves: *hortaliças, canais de distribuição, eficiência.*

1. INTRODUÇÃO

A baixa eficiência na comercialização de hortaliças é considerada um dos maiores entraves para que toda a cadeia funcione de forma eficiente. A alta perecibilidade, que é uma característica inerente a esses produtos, exige um arranjo de canal de distribuição que permita sua comercialização de modo eficiente, o que está, muitas vezes, fora do alcance dos produtores.

Desde a década de 60, a comercialização de hortaliças tem ocorrido, predominantemente no Brasil, através das Centrais Estaduais de Abastecimento Sociedade Anônima (CEASA). Embora o maior volume de comercialização de hortaliças ainda seja feito através das CEASAs, os grandes varejistas de auto-serviço têm criado formas alternativas e mais efetivas para adquirir seus produtos. Eles têm desenvolvido centrais próprias, onde a compra de hortaliças *in natura* é feita, em geral, diretamente dos produtores ou atacadistas especializados.

Observa-se que as mudanças na estrutura de comercialização têm impactos negativos para a cadeia de hortaliças. À medida que exclui produtores incapazes de atender às exigências das centrais de compras de grandes redes varejistas, traz à tona a ineficiência da comercialização através das CEASAs. Considerando os pontos de venda, as mudanças na estrutura de comercialização tornaram mais difícil a sobrevivência de pequenos varejistas em um mercado onde poucas grandes redes dominam as fontes mais eficientes de suprimentos em termos de qualidade, logística e demais ferramentas gerenciais.

Assim, esse trabalho tem como objetivo analisar a eficiência dos principais canais de distribuição de hortaliças no estado de São Paulo. O levantamento de melhores práticas de gestão (*benchmark*), adotadas por canais mais eficientes e sua difusão para canais hoje menos eficientes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão da cadeia de suprimentos

Van Der Vorst et al. (1998) relataram que, tradicionalmente, as informações a respeito da demanda, compartilhadas entre as organizações ao longo de uma cadeia produtiva, restringem-se a pedidos de compras. Considerando que cada organização tende a gerenciar seus dados internos (como padrões de vendas, níveis de estoque, capacidade de produção etc.) de forma individual, sem compartilhamento de informações entre os agentes, alterações inesperadas nos pedidos de compra irão causar um desequilíbrio à cadeia. Mecanismos para reduzir as incertezas e a complexidade dos processos de decisão podem ser instituídos dentro das organizações. No entanto, os maiores benefícios podem ser alcançados quando esses mecanismos são instituídos de forma interorganizacional, ou seja, quando há certa interação entre as organizações relacionadas, visando a coordenação dos agentes envolvidos nessa cadeia (ou rede) de suprimentos. A coordenação dos sistemas agroalimentares é definida

como o resultado da ação de diferentes mecanismos que permitem suprir as necessidades dos consumidores finais (Zylbersztajn, 1995). Essa definição engloba a coordenação através de mecanismos de preços, mecanismos contratuais e aspectos institucionais. A coordenação pode também ser definida como a habilidade de transmitir informações, estímulos e controles ao longo das etapas seqüenciais que integram os conjuntos de atividades necessárias para atender ao mercado (Farina e Zylbersztajn, 1994).

Batalha e Silva (1999) consideram que é necessária uma relação direta com a coordenação das atividades de suprimento, produção e distribuição, desenvolvidas pelas empresas de uma cadeia. A gestão desse processo é conhecida como *Supply Chain Management* (SCM) ou Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Omta et al. (2001) destacam que devido a um ambiente cada vez mais competitivo, onde a competição não envolve apenas questões relativas a preço, mas também atributos de produto e serviço, a capacidade de construir e manter uma rede de relacionamentos inter-organizacionais é vista como um fator chave para alcançar vantagem competitiva sustentável. Neste contexto, Lazzarini et al. (2001) propõem um conceito que busca integrar as teorias de análise de rede e de cadeia de suprimentos, o *netchain*. Este pode ser entendido como um conjunto de redes que compreende as ligações horizontais entre as firmas dentro de determinado elo, arranjadas de forma seqüencial, com base nas ligações verticais entre os elos.

2.2. Canais de distribuição

Vários autores descrevem os canais de distribuição de diferentes maneiras. Rosebloom (1999) os definem como: o caminho seguido de um produto desde sua concepção até o consumidor final; a transferência de posse entre várias firmas; ou ainda define o canal de distribuição como sendo uma coalizão de empresas reunidas com o propósito de realização de trocas. De acordo com Stern et al. (1996) os canais de distribuição consistem em organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso e consumo. Os canais de distribuição não devem apenas satisfazer a demanda por meio do fornecimento de mercadorias e serviços no lugar, quantidade, qualidade e preços adequados; mas deve também estimular a demanda através de atividades promocionais. Estes autores consideram os canais de distribuição como um sistema devido à relação de interdependência entre os agentes que o compõem. Ou seja, os componentes do canal mantêm inter-relações de forma interdependente com o objetivo de produzir um resultado específico.

Os membros do canal desempenham várias funções-chave, que constituem fluxos para frente, para trás e nos dois sentidos. As funções desempenhadas por diferentes membros do canal são chamadas de *fluxos*, porque consistem num conjunto de atividades que ocorrem numa seqüência dinâmica dentro do canal de distribuição (Stern et al., 1996). Existem vários fluxos dentro dos canais de distribuição. Entre os mais importantes estão: *produto*; *negociação*; *propriedade*; *informação*; *promoção*. Os fluxos devem ser desempenhados pelos participantes

que conseguirem operar na forma mais competitiva possível, sendo indispensáveis a experiência, a especialização, os contatos e a escala (Neves, 1999). Assim, essa colocação indica uma das razões pelas quais um canal é formado com determinado arranjo. A informação é fator relevante dentro dos canais, cujo compartilhamento consiste num fator-chave para a coordenação dos fluxos dentro dos canais.

Neste trabalho, como os tipos de distribuição estudada são caracterizados por um canal de distribuição curto (produtoratacadovarejo ou produtorvarejo) e a base conceitual estar apoiada na definição de Rosebloom (1999), considerar-se-á cadeia de produção como sinônimo de canal de distribuição, incluindo neste o produtor e suas decisões em termos de arranjo distributivo.

3. METODOLOGIA

Essa pesquisa utilizou uma metodologia proposta por Silva e Batalha (1999) para análise da competitividade de cadeias produtivas agroindustriais. Esta consiste na identificação e na mensuração de direcionadores de competitividade (relações de mercado, estrutura de mercado, gestão, tecnologia e insumos), realizada a partir de um diagnóstico sobre as cadeias produtivas, baseadas em dados secundários e primários, coletados juntos aos agentes-chave da cadeia. O trabalho seguiu esta metodologia, com foco em canais de distribuição, entendidos como um conceito mais amplo, onde se considera a inserção do produtor rural como agente do canal.

O tipo de amostragem foi intencional, não-probabilística. Foram selecionados 9 produtores rurais das 3 principais regiões produtoras de hortaliças no estado de São Paulo (Itapeva-Itapetininga, Campinas e Mogi-Mirim), de diferentes portes e níveis tecnológicos, que comercializam utilizando diferentes canais de distribuição.

Buscando analisar os requisitos exigidos pelos agentes do canal de distribuição, foram selecionados atacadistas e varejistas envolvidos no processo de comercialização de tomate *in natura*. Foram selecionados 4 atacadistas localizados na CEAGESP e 1 atacadista especializado que utiliza marca própria e realiza atividades de processamento dos frutos. Dentre os varejistas selecionados estavam três das cinco maiores redes varejistas de auto-serviço em operação no Brasil, uma rede de médio porte na cidade de Campinas; uma loja independente na cidade de São Carlos; um sacolão e uma loja especializada na cidade de São Carlos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

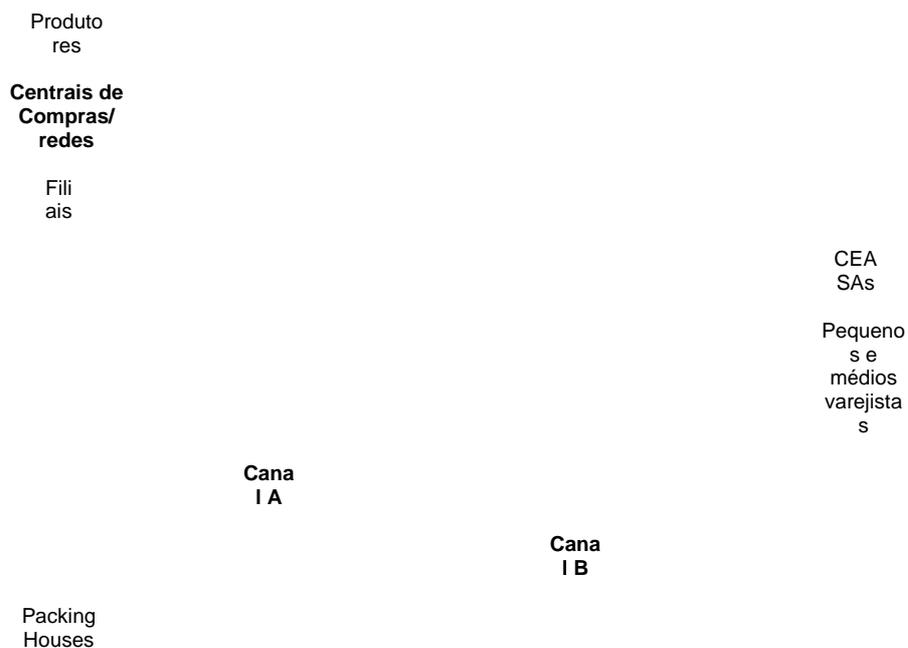
4.1. A distribuição de hortaliças

O elo da distribuição de hortaliças foi o principal responsável pelas principais mudanças que ocorreram na cadeia nos últimos anos, influenciando a sua eficiência. A comercialização de hortaliças no Brasil tem ocorrido tradicionalmente através das CEASAs. Nessas centrais não há interferência do governo na negociação e formação de preços, este é apenas responsável pelo gerenciamento do espaço e das atividades, como num condomínio. Nas últimas décadas, diversos problemas têm sido atribuídos a este sistema de comercialização como sistema logístico ineficiente, alto índice de perdas, embalagens e armazenamento

deficientes.

Novos canais de distribuição foram desenhados a partir da necessidade de eficiência no suprimento de hortaliças para o auto-serviço. Estes envolvem atacadistas especializados (ou *Packing Houses*), capazes de fornecer produtos com regularidade, qualidade e preços competitivos e produtores rurais capazes de atender às necessidades do varejo. Ao invés de depender exclusivamente do mercado, ou de onerar os custos via integração vertical, as redes de auto-serviço têm adotado formas híbridas (contratos) para realizar as transações. Uma estratégia adotada foi montar estruturas, centrais de compras e distribuição próprias, para a realização das transações comerciais e operações logísticas. Outros canais de distribuição de hortaliças menos expressivos incluem vendas por telefone, vendas porta a porta e o comércio eletrônico. As vendas por telefone se referem, em geral, a produtos com alto valor agregado como os produtos orgânicos, enquanto a venda porta a porta acontece principalmente em pequenas cidades.

Na Figura 1 estão representados os níveis organizacionais, ou elos, e seus inter-relacionamentos, do *netchain* que compreende os principais canais de distribuição de hortaliças. Estas formas podem ser observadas no *netchain* que envolve grande parte das hortaliças no Brasil, exceto o grupo das hortaliças de folha, que segue uma dinâmica diferenciada.



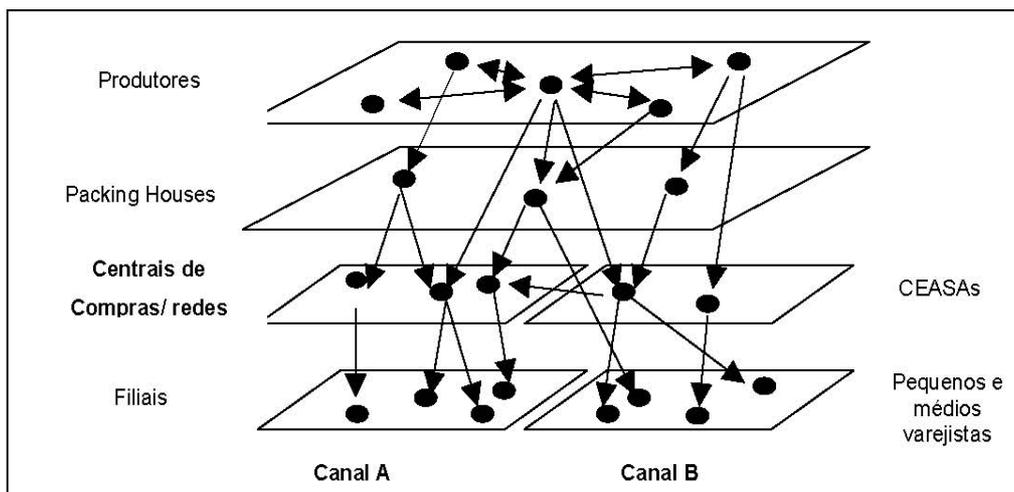


Figura1: Agentes envolvidos e as relações existentes nos Canais A e B.

Fonte: elaborado pelas autoras com base no modelo sugerido por Lazzarini et al. (2001).

O Canal A se refere à distribuição através das centrais de compras mantidas pelas redes de auto-serviço. É composto por produtores rurais (geralmente com alto nível tecnológico), *Packing Houses* (que agregam valor aos produtos), centrais de compras de grandes redes de auto-serviço e suas lojas que distribuem para o consumidor final. O Canal B se refere à comercialização através das CEASAs. É composto por produtores rurais (de alto e baixo níveis tecnológicos), CEASAs, pequeno e médio varejistas, entre eles estão os sacolões, varejões e lojas especializadas, e seus clientes. Os agentes envolvidos nas transações podem variar conforme a demanda, oferta e especificidade requerida. Esta estrutura foi observada para diversas hortaliças, no entanto, são utilizadas outros tipos de estrutura para hortaliças de folhas, devido à sua alta perecibilidade.

A seguir são apresentados alguns aspectos que contribuíram para as mudanças observadas nos canais de distribuição de hortaliças.

Insumos

As embalagens se destacam entre os principais insumos utilizados na distribuição. As embalagens tradicionais destes produtos são as caixas de madeira que apresentam diversos problemas como contaminação por pragas e fitopatógenos, pois são reutilizadas diversas vezes; variação no peso e esmagamento e deterioração dos frutos. As altas perdas de hortaliças no varejo podem ser atribuídas, na sua maioria, ao manejo e acondicionamento inadequados. Elas estão também relacionadas com a padronização e classificação deficiente dos produtos. Hoje se tem buscado alternativas para as caixas de madeira. Destacam-se as embalagens de papelão não retornáveis e que permitem a impressão de logotipos e rótulos. As embalagens plásticas são também indicadas por serem reutilizáveis, resistentes, permitirem higienização,

além de serem passíveis de formarem *pallets*.

Tecnologia

Considerando a tecnologia adotada na distribuição de hortaliças, destacam-se a Tecnologia de Informação (TI) e a tecnologia de processamento e conservação.

A TI atua como agente dinamizador das mudanças que ocorrem na forma de competir das empresas, orientando-as no sentido de responder de forma eficiente às mudanças que ocorrem no mercado, através de um melhor controle e integração dos agentes da cadeia. Algumas redes de auto-serviço alimentar desenvolveram programas que são compartilhados com alguns de seus fornecedores de hortaliças para que os pedidos, notas fiscais, informações logísticas entre outras informações, sejam realizados *on line*. No entanto, considerando que as grandes redes de auto-serviço montaram centrais de distribuição próprias com o intuito de evitar problemas relacionados com as CEASAS e adquirir produtos diretamente do produtor rural, a tecnologia de informação ainda consiste numa importante barreira. Observa-se que poucos são os fornecedores capazes de adotar estes sistemas, pois, em geral, o nível tecnológico e, principalmente, gerencial, é baixo entre os produtores rurais. Uma maior capacidade gerencial e tecnológica foi observada em *Packing Houses*, onde é mais comum a utilização de sistemas de troca de informação.

Visando aumentar a vida pós-colheita das hortaliças, várias tecnologias têm sido adotadas: as embalagens com atmosfera modificada ou controlada, que interferem na concentração de determinados gases que aceleram a maturação dos frutos; e a conservação pelo frio, que desacelera o metabolismo dos frutos, retardando o amadurecimento.

Estrutura de mercado

A distribuição de hortaliças é realizada através de dois níveis principais: o atacado, representado pelos entrepostos normatizados (CEASAS) e por firmas independentes; e o varejo, representado por diferentes formatos.

Na distribuição de hortaliças existem dois tipos claros de atacadistas. O primeiro tipo é representado pelos atacadistas permissionários das CEASAS. Estes realizam, na grande maioria das vezes, transações do tipo *spot*, marcadas por um comportamento adversarial em relação aos outros elos da cadeia. Além disso, estão sujeitos a incertezas e ao oportunismo do mercado. O segundo tipo é representado pelos atacadistas, localizados dentro ou fora das CEASAS, que buscam agregar valor e serviços à sua competência essencial. Estes promovem o desdobramento das cargas de produtos, selecionando-os, acondicionando-os em embalagens de diversos tamanhos e tipos, e realizando operações logísticas. Dentro deste tipo de atacadistas estão as *Packing Houses*, localizadas próximo às zonas produtoras.

Considerando a alta perecibilidade das hortaliças, os atacadistas, tanto os permissionários das CEASAS quanto os especializados, desempenham papel importante na distribuição. Estes são capazes de fornecer pequenas quantidades de produtos e um *mix* diversificado atendendo assim, a pequenos e médios varejistas.

O setor supermercadista é considerado como um importante canal de

distribuição de hortaliças, sendo responsável por cerca de 50% das hortaliças consumidas no Brasil. Na cidade de São Paulo este valor é de cerca de 30% devido a características inerentes aos grandes centros como distâncias até os supermercados, valorização das lojas de vizinhança e existência de feiras-livres nos bairros (Reardon e Berdegué, 2002). Apesar da concentração do mercado, as lojas de pequeno e médio porte são de grande importância para o setor varejista. Em 2001, foram responsáveis por 56% do abastecimento de alimentos (Costa e Ortiz, 2001). Porém, uma mudança na postura destas lojas é necessária para garantir sua sobrevivência. Os varejões ou sacolões são formatos de varejo também relevantes. A participação deste agente era de 0,8% em 1983 passando a 15,7% em 1993 e a 34% em 2002 (Costa e Ortiz, 2001; Saabor e Rojo, 2002). Isto demonstra que aspectos como conveniência e localização das lojas, além da qualidade dos produtos, que são características deste formato de varejo, estão crescendo na preferência do consumidor.

Relações de mercado

Na distribuição de hortaliças foram identificados vários tipos de transações dependendo dos agentes envolvidos. As compras no mercado, buscando menores custos, consiste numa transação de mercado onde o oportunismo e o risco moral (*moral hazard*) são altos, além disso, existe o risco da falta do produto no momento em que é demandado. Com base nas entrevistas, foi observado que este tipo de transação ocorre entre supermercados e permissionários das CEASAS e é complementar aos outros tipos, ocorrendo em situações de falta de produto no mercado, preços altos, baixa qualidade ou “quebras” de safras.

A verticalização foi observada em casos. Este é um tipo de transação muito difícil de ser feito devido à diversidade e quantidade de produtos vendidos; trata-se de uma estrutura de governança do tipo “hierarquia” que é indicada quando a incerteza, assim como as especificidades dos ativos, são muito altas. Na prática, foi observada integração vertical por parte de pequenos e médios varejistas em situações onde existiam problemas de qualidade (frescor), principalmente no caso de hortaliças de folhas, e em situações onde a rastreabilidade foi utilizada como estratégia de *marketing*.

É comum a utilização de estruturas híbridas. Neste tipo de transação são utilizados contratos formais ou informais que especificam as características da transação; desta forma, os fornecedores garantem o escoamento da produção, enquanto os compradores garantem o fornecimento dos produtos atendendo às especificidades exigidas. No entanto, freqüentemente os contratos observados entre fornecedores e centrais de compras das grandes redes de auto-serviço beneficiam as duas partes de forma bastante desigual devido ao poder de barganha exercido pelas redes.

Apesar das mudanças no processo de aquisição de hortaliças por parte das grandes redes, a CEAGESP continua a ser uma importante fonte para formação de preços e suprimento de alguns segmentos do varejo, principalmente pequenos varejistas, mas também para completar, esporadicamente, o *mix* de produtos demandados pelas grandes redes.

No caso das transações efetuadas entre os permissionários e seus fornecedores são observadas duas formas distintas. A primeira delas é a *compra especulativa*,

onde o produto é entregue ao permissionário, ainda na lavoura ou nas CEASAS, sem preço previamente determinado (nota fiscal em branco). Este é o tipo mais comum de transação, entretanto os produtores se mostram insatisfeitos com a incerteza relacionada ao preço de venda, no entanto, temem buscar novos clientes, pois a inadimplência neste segmento é muito alta. A outra forma são os *contratos informais*, neste caso, produtores descapitalizados têm suas lavouras financiadas por atacadistas, principalmente, da CEAGESP, através de contratos informais; são os atacadistas quem realizam os cálculos de custo de produção e repassam a diferença para os produtores; o pagamento dos fornecedores é feito somente no fim da safra; neste tipo de transação o comportamento oportunista é comumente observado; os produtores se sujeitam a esta situação devido a dois motivos: dificuldade de acesso ao crédito para financiar lavouras; e certeza de pagamento já que a inadimplência é uma das principais preocupações dos produtores de tomate.

Na distribuição de hortaliças existe grande rivalidade horizontal no varejo devido à concentração de mercado. As lojas pertencentes a diferentes redes competem de forma agressiva em relação a preços, realizando promoções e oferecendo produtos de qualidade superior.

Percebe-se que existe um desequilíbrio em relação ao poder de barganha exercido pelas grandes redes de auto-serviço, que detêm grande parcela do mercado varejista, sobre seus fornecedores, revelando uma grande rivalidade vertical. Nas transações realizadas entre produtores rurais e redes de auto-serviço observa-se que, se por um lado as redes garantem a compra de determinados produtos de um fornecedor, por outro lado não permitem que este desenvolva marca própria, tornando mais fácil o processo de alteração de fornecedores quando conveniente.

Iniciativas de coordenação da cadeia têm sido observadas por parte dos grandes varejistas. Estas iniciativas são feitas por meio das exigências a respeito da origem dos produtos (rastreabilidade) e das exigências em qualidade. Isto faz com que os elos à montante trabalhem de forma mais coordenada para atender às necessidades do varejo. Algumas iniciativas também têm sido observadas por parte das associações que congregam produtores orgânicos de hortaliças. Estas associações representam importante papel no planejamento da produção e na comercialização.

Vale destacar que nem sempre as iniciativas de coordenação buscam ganhos compartilhados ao longo da cadeia. A imposição de preço, variação de quantidades e regularidade na aquisição de produtos por parte do varejo levam os produtores a uma situação de incerteza e insegurança para o planejamento da produção e comercialização.

Gestão Interna

Este item se refere à forma como as empresas envolvidas na distribuição são gerenciadas internamente, evidenciando aspectos como recursos humanos, gestão de suprimentos e estoques, gestão da qualidade, marketing, controle financeiro e serviços.

Quanto aos recursos humanos, observa-se que o nível de profissionalização dos diferentes agentes da distribuição de hortaliças é bastante distinto. No atacado,

especialmente nos entrepostos atacadistas (CEASAS) a mão-de-obra é pouco qualificada. No varejo também se observam altos níveis de perdas decorrente da exposição, do manuseio e das condições de estocagem incorretos. Vale ressaltar que o tratamento inadequado no campo e no transporte também refletirão em altas perdas no varejo. Nas grandes redes de auto-serviço observa-se que há profissionais capacitados, aptos a lidar com perecíveis. Portanto, observam-se as menores taxas de perdas nas lojas maiores, 4%, enquanto pequenas lojas apresentam perdas de cerca de 9% (Saabor, 1999).

Quanto à gestão de suprimentos, as grandes redes de supermercados identificaram no setor de hortaliças uma forma de incrementar o tráfego interno de clientes e aumentar a frequência de visitas às lojas. Dados da pesquisa de mercado realizada pelo Ministério da Integração Nacional no setor supermercadista do Estado de São Paulo indica que a participação de FLV no faturamento dos supermercados varia em função do porte da loja. Quanto maior a loja, maior é o rendimento. Isto é explicado pelo poder de barganha exercido pelas grandes redes de auto-serviço, que mantêm os grandes hipermercados. Devido ao fato de as compras serem centralizadas, as redes adquirem os produtos a preços mais baixos, além de exigirem qualidade superior.

Para as grandes redes de auto-serviço a falta de regularidade do fornecimento destes produtos na quantidade, padrão de qualidade e variedade desejadas levaram à construção de estruturas próprias para compras e recebimento de mercadorias. Com a implantação destas estruturas buscou-se evitar problemas relacionados à ineficiência do sistema tradicional de comercialização (CEASAs). Além disso, a gestão de estoques é feita de forma sistematizada buscando-se estoques mínimos, mas suficientes para suprir as lojas, e exigindo reposição contínua por parte dos fornecedores. As entregas são diárias, sendo que cada fornecedor tem um horário específico para descarregar os produtos. No entanto, as CEASAs ainda representam um importante papel na formação de preços e como regulador da demanda.

As empresas que utilizam este tipo de estrutura consideram como principais vantagens a redução no custo de aquisição, em relação ao atacado convencional, a possibilidade de exercer controle total sobre a qualidade dos produtos (especificidade do produto) e a eliminação dos intermediários. Por outro lado, os custos logísticos envolvidos são muito altos já que todas as entregas são feitas nas centrais, onde os lotes são subdivididos, novos lotes são formados com um *mix* de produtos e em seguida distribuídos para as lojas. Exceção é feita para folhosas, que são entregues loja a loja.

No caso dos atacadistas a gestão de suprimentos é feita de forma diferenciada entre os atacadistas especializados e os permissionários das CEASAS. Percebe-se que estas ferramentas gerenciais são utilizadas de forma mais intensiva e eficiente nos atacadistas especializados que buscam trabalhar com estoques mínimos. No caso dos permissionários das CEASAS, foi observado que na gestão de suprimentos e estoques não existe um procedimento sistematizado. Considerando a gestão de estoques, os permissionários realizam as compras intuitivamente, sendo que a previsão de demanda é baseada na experiência.

A qualidade é considerada um problema na distribuição de hortaliças. As elevadas perdas no varejo não provêm apenas da manipulação do consumidor,

mas refletem problemas de tombamento, contaminação, acondicionamento e armazenamento inadequados no campo e nos atacadistas. Acredita-se que a baixa qualidade esteja relacionada à pouca capacitação da mão-de-obra e à infraestrutura deficiente de alguns estabelecimentos.

A utilização de padrões privados próprios para as hortaliças e frutas estabelecidos pelas principais redes varejistas consistem numa tentativa de informar o fornecedor da qualidade exigida para atender às exigências do consumidor. Estes padrões determinam desde o ponto de colheita até os tipos de embalagens em que os produtos serão entregues. A exigência de padrões privados consiste numa forma de coordenar a cadeia, sendo que as grandes redes são os agentes coordenadores. No caso das CEASAs, existem padrões públicos para os produtos. No entanto, são considerados ineficientes para alguns produtos como, por exemplo, o tomate *in natura* que tem seus padrões baseados em tamanho dos frutos, desconsiderando o grau de maturação e a integridade dos frutos. Desta forma a mensuração da qualidade torna-se muito difícil, favorecendo ações oportunistas.

As alterações no perfil do consumidor têm provocado mudanças em aspectos de marketing em toda a cadeia produtiva. Na produção, observa-se a criação de marcas próprias para os seus produtos, utilizando embalagens diferenciadas que levam informações até o consumidor final. Iniciativas semelhantes são observadas no atacado. Porém, as iniciativas de criação de marcas encontram uma grande barreira no varejo, principalmente nos grandes varejistas. Estes não permitem o fortalecimento das marcas para que o fornecedor não tenha poder de barganha no momento da negociação.

É no setor varejista que as estratégias de marketing são mais aplicadas. Percebe-se a utilização das quatro variáveis do composto mercadológico, produto, preço, promoção e ponto de venda. Assim, algumas destas variáveis resultaram em mudanças no *layout* das lojas, com o aumento da área reservada a hortaliças e transferência para o centro ou entrada da loja posicionando-as como um chamariz para os clientes. A criação de dias de promoção com preços baixos para este setor é vista como forma de atrair os consumidores.

A gestão de custos é considerada essencial para o gerenciamento eficiente das empresas. Na distribuição, os estabelecimentos de menor porte são, em geral, os mais deficientes quanto ao controle de custos. Nos atacadistas de maior porte é comum o uso de contabilidade. Nas grandes redes varejistas observou-se um controle rigoroso dos custos e receitas com a utilização de sistemas próprios.

O *mix* de serviços é uma ferramenta-chave para que as lojas se diferenciem umas das outras. No varejo estes serviços incluem a aceitação de pedidos por telefone, correio ou Internet, a entrega a domicílio, a propaganda, os horários de funcionamento, trocas e devoluções, etc. Para o atacado especializado, os serviços estão relacionados principalmente com o sortimento de produtos e embalagens, fornecimento de crédito e entregas. Isto consiste numa vantagem frente aos atacadistas localizados nas CEASAs que oferecem, em geral, menos serviços. Lojas especializadas e sacolões são os formatos de varejo oferecem os maiores níveis de serviço como informação ao cliente, entregas e crédito, entre outros.

4.2. Avaliação da eficiência

Canal A- Distribuição através das centrais de compras de redes de auto-serviço.

Foram identificados como pontos positivos nesse canal os sistemas de padronização próprios, desenvolvidos pelas redes de auto-serviço. Estes sistemas determinam a qualidade mínima e as embalagens nas quais os produtos devem ser entregues. Desta forma, problemas recorrentes nas CEASAS devido a embalagens e condições de armazenamento inadequadas não são observados neste canal. Além disso, este canal apresenta uma infra-estrutura logística favorável. As iniciativas de rastreabilidade e certificação no caso de produtos orgânicos também foram consideradas positivas.

Por outro lado foram identificados dois principais pontos críticos na distribuição através do Canal A, o grau de concentração do varejo e o comportamento adversarial entre os varejistas e seus fornecedores. O elevado grau de concentração do varejo tem permitido a adoção de políticas de aquisição que afetam a rentabilidade dos produtores rurais, o que acaba por afetar as relações de médio e longo prazo de toda a cadeia. O acesso ao mercado por pequenos e médios produtores é considerado muito desfavorável, à medida que as exigências impostas por este canal são incompatíveis com a capacidade produtiva e gerencial destes produtores. Já o comportamento adversarial entre os varejistas e seus fornecedores deve-se ao diferencial de poder de barganha exercido pelas redes frente a seus fornecedores. Durante a pesquisa de campo observou-se uma rivalidade vertical marcante. A análise das parcerias e contratos revelou que por um lado existem parcerias que beneficiam ambas as partes, por outro lado a maioria dos contratos beneficia as partes de forma muito desbalanceada. A alternância de aquisição de fornecedores contratados exemplifica este comportamento.

Canal B – Distribuição através das Centrais de Abastecimento (CEASAS)

A partir dos dados coletados, a análise do Canal B indicou que apenas a estrutura de mercado foi considerada um ponto positivo. A principal razão foi o acesso ao mercado por pequenos e médios produtores rurais. A localização também contribuiu positivamente tanto para os varejistas quanto para as CEASAS. Os pequenos e médios varejistas, cujos maiores fornecedores são as CEASAS, apresentam uma distribuição geográfica que permite um acesso muito mais fácil e rápido por parte do consumidor.

Como pontos críticos foram identificados a baixa qualidade da matéria-prima, a marcante rivalidade vertical entre os agentes e a escassez de utilização de ferramentas de gestão ao longo da cadeia. Os problemas com a qualidade da matéria-prima estão ligados ao baixo nível tecnológico dos agentes envolvidos, aos problemas em relação à padronização e classificação deficientes, à dificuldade de implantação da rastreabilidade devido à falta de informação por parte dos produtores rurais e devido à falta de incentivos por parte dos outros componentes desse canal. Em relação à rivalidade vertical entre os agentes, observa-se que os contratos informais estabelecidos entre os permissionários e os produtores rurais acontecem em situação de assimetria de informação podendo gerar comportamentos oportunistas. Esses comportamentos dificultam a

implementação de qualquer prática gerencial ao longo da cadeia. Outros aspectos como gestão de estoques, custos e da qualidade também precisam ser melhorados. No caso do marketing, observa-se que poucas são as iniciativas de fortalecer a imagem das hortaliças no mercado ressaltando suas características nutricionais e terapêuticas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O canal B apresenta uma série de problemas relacionados aos fatores discutidos neste trabalho, mostrando-se menos eficiente. Entretanto, tem um papel fundamental para aqueles produtores excluídos do canal A e para o pequeno varejo que utiliza este canal para seu abastecimento. Assim, ações visando amenizar os pontos críticos deste canal e aumentar sua competitividade mostram-se de grande relevância.

A concentração da distribuição de hortaliças em grandes redes varejistas de auto-serviço tem levado à escassez de canais alternativos para o produtor rural. Esta concentração pode ter efeitos negativos na distribuição de renda ao longo da cadeia produtiva e, adicionalmente, afetar o seu nível de eficiência através do uso de poder de mercado. Assim, embora o Canal A apresente melhor desempenho competitivo, essa vantagem não se mostra sustentável devido às relações com seus fornecedores. São recomendadas mudanças quanto à gestão de suprimentos, inclusive os contratos e parcerias, buscando amenizar a rivalidade vertical e fortalecer uma relação baseada em ganhos compartilhados, que tende a ser sustentável. Além disso, este Canal A deve incentivar ações coletivas de pequenos produtores rurais para permitir o acesso destes ao mais importante canal de distribuição, utilizando deste apelo de marketing para atrair e fidelizar seus clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATALHA, M.O.; SILVA, A.L. Gestão de cadeias produtivas: novos aportes teóricos e empíricos. *(Des)Equilíbrio Econômico & Agronegócio*. Viçosa: UFV, DER, 1999. 287p.
- COSTA, F.; ORTIZ, C. Changes in food consumption patterns in Brazil. *Rabobank International*. Industry note. Food & Agribusiness Research. 2001b. Disponível em: <<http://www.rabobank.com>>. Acessado em 10/03/2002.
- FARINA, E.M.M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. *Competitividade e organização das cadeias agroindustriais*. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 1994.
- JUNQUEIRA, A.H. Centrais de Abastecimento: momento decisivo. *Agroanalysis*. v. 19, n. 6, p. 14-20, 1999.
- LAZZARINI, S.G.; CHADDAD, F.; COOK, M.L. Integrating supply chain and network analysis: the study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*. n.1, v. 1, p. 7-22, 2001.
- NEVES, M. F. *Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos*, 1999. Tese de Doutorado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- OMTA, S.W.F.; TRIENEKENS, J.H.; BEERS, G. Chain and network science: a

research framework. *Journal on Chain and Network Science*. n.1, v. 1, p. 1-6, 2001.

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

ROSEMBLOOM, B. *Marketing Channels: a management view*. Orlando (FL): The Dryden Press, 1999.

SAABOR, A. Uma perspectiva de mercado para a agricultura irrigada. *Frutifatos: Informação para a fruticultura irrigada*. Ministério da Integração Nacional/Secretaria de Infra-estrutura Hídrica. v. 1, n. 1, set. 1999.

SAABOR, A.; ROJO, F. O que pensa o consumidor. *SuperHiper*. p. 158-168, maio, 2002.

SILVA, C. A. B.; BATALHA, M.O. Competitividade em Sistemas Agroindustriais: Metodologia e Estudo de Caso. II WORKSHOP BRASILEIRO SOBRE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 1999. Ribeirão Preto. *Anais...Ribeirão Preto: USP/FEARP*, 1999.

STERN, L.W.; EL-ANSARY A.I. COUGHLAN, A.T. *Marketing channels*. Englewood Cliffs: Prentice – Hall, 1996.

VAN DER VORST, J.G.A.J; BEULENS A.J.M.; DE WIT, W.; VAN BEEK, P. Supply chain management in food chains: improving performance by reducing uncertainty. *Int. Trans. Opl. Research*. vol. 5, n. 6, p. 478-499, 1998.

ZYLBERSZTAJN, D. *Estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. São Paulo, 1995. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.