

REFERENCIA

LOURENZANI, A. E.B.S.; SILVA, A. L. Gestão da propriedade rural e seus impactos nas decisões acerca dos canais de distribuição: um estudo exploratório sobre o tomate *in natura*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41., 2003, Juiz de Fora. **Anais...** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2003. 1 CD-ROM.

GESTÃO DA PROPRIEDADE RURAL E SEUS IMPACTOS NAS DECISÕES ACERCA DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE O TOMATE *IN NATURA*¹

Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani²

Andrea Lago da Silva³

RESUMO

O setor produtivo de hortaliças é um grande empregador de mão-de-obra no campo, ajudando a evitar o êxodo e o aumento da pobreza na zona rural. No entanto, a atividade é cercada por incertezas, seja pelas condições climáticas, pragas e doenças seja pela comercialização. Estudos indicam que a baixa eficiência na comercialização é 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. No que diz respeito ao processo de comercialização, este envolve grande número de intermediários, o que acaba deixando os produtores sujeitos ao oportunismo por parte dos agentes a jusante da cadeia produtiva, levando a comportamentos adversariais de ambas as partes. No entanto, observa-se que aspectos gerenciais no elo da produção estão diretamente relacionados com as dificuldades encontradas no processo de comercialização. Nesse contexto, esse trabalho tem como objetivo analisar a adoção de tecnologias e de ferramentas gerenciais (*marketing*, controle financeiro, recursos humanos, relações de trabalho, planejamento, qualidade) por produtores de tomate *in natura* nas principais regiões produtoras do estado de São Paulo, confrontando sua capacidade gerencial com os aspectos relevantes na comercialização para atacado e varejo. Para tanto, foram entrevistados agentes-chave do elo da produção, do atacado e do varejo.

Palavras-chave: gestão da propriedade rural, canais de distribuição, *tomate in natura*.

1. INTRODUÇÃO

O setor produtivo de hortaliças pode ser caracterizado por utilizar mão-de-obra de forma intensiva e por apresentar reduzida escala mínima de produção para que a atividade seja rentável. Por isso, representa uma importante alternativa para pequenos produtores e para a agricultura familiar. Além disso, é um grande empregador de mão-de-obra no campo, ajudando a evitar o êxodo e o aumento da pobreza na zona rural. No entanto, a

atividade é cercada por incertezas, seja pelas condições climáticas, pragas e doenças seja pela comercialização.

Dentro da horticultura, o setor olerícola é o principal gerador e multiplicador de empregos na agricultura (CAMARGO FILHO, 1999b). A produção de hortaliças gera oito vezes mais empregos por hectare do que a produção de grãos e cereais; além disso, para cada

¹ Esta pesquisa é parte da dissertação de mestrado da primeira autora, financiada pela FAPESP.

² 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 676,13560-970 - São Carlos – SP. E-mail: anabressan@yahoo.com

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 676,13560-970 - São Carlos – SP. E-mail: deialago@power.ufscar.br

emprego no setor produtivo hortícola, cinco outros postos de trabalho são gerados ao longo da cadeia produtiva (CAMARGO FILHO, 1999b; SILVEIRA, 1999). Nesse contexto, além da importância da geração de alimentos – em seu duplo sentido: de acesso a alimentos (*food security*) e garantia de qualidade mínima (*food safety*) –, este setor apresenta relevante papel social na geração de empregos e renda e na fixação do homem no campo.

Dentre os produtos hortícolas, a cultura do tomate (*Lycopersicon lycopersicum* L.) ocupa lugar de grande destaque. Além de atributos nutricionais⁴ e medicinais⁵, esta hortaliça, que pode ser consumida tanto *in natura* quanto processada, apresenta grande importância econômica. O Estado de São Paulo é o maior produtor de tomate *in natura* do Brasil⁶ (CAMARGO FILHO, 2001). De acordo com dados da Seção de Economia e Desenvolvimento da Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP), somente em 1999 foram comercializadas, nesse local, cerca de 230.000 toneladas do produto para consumo *in natura*, movimentando mais de R\$100 milhões (CEAGESP, 2000).

Estudos indicam que a baixa eficiência na comercialização é 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. No que diz respeito ao processo de comercialização, este envolve grande número de intermediários, o que acaba deixando os produtores sujeitos ao oportunismo por parte dos agentes a jusante da cadeia produtiva, levando a comportamentos adversariais de ambas as partes. No entanto, observa-se que aspectos gerenciais no elo da produção estão diretamente relacionados com as dificuldades encontradas no processo de comercialização.

Desde a década de 60, a comercialização de hortaliças tem ocorrido, predominantemente no Brasil, através das Centrais Estaduais de Abastecimento Sociedade Anônima (CEASA). Essas centrais foram criadas em todas as capitais e principais cidades brasileiras, tendo como mais importante unidade a CEAGESP, que representa 25% de toda a comercialização física realizada em entrepostos normatizados no Brasil (JUNQUEIRA, 1999).

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 do tomate, assim como para outras cadeias 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. Se, por um lado, os produtores com fornecimento contratado pelas grandes redes ficam sujeitos às condições impostas por elas, por outro lado os pequenos produtores não têm opções para comercializar sua produção a não ser através das centrais de abastecimento. Considerando os pontos de venda, as mudanças na estrutura de comercialização tornaram mais difícil a sobrevivência de

⁴ Segundo SALUNKHE e DESAI (1984), tomando-se um grupo de 10 vitaminas e sais minerais, o tomate é o primeiro em sua contribuição para a dieta. CARVALHO (1984) relatou que o valor nutricional dessa hortaliça pode ser atribuído quase que totalmente à vitamina C. ⁵ Pesquisas realizadas pela Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, apontaram que o licopeno, substância antioxidante responsável pela cor vermelha do fruto, previne a ocorrência do câncer de próstata (FERREIRA, 2000).

Embora o Estado de Goiás seja o maior produtor de tomate do Brasil, 60% de sua produção é destinada ao processamento, enquanto no Estado de São Paulo 67% da colheita é para o consumo *in natura* (CARMAGO FILHO, 2001).

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. A concentração do setor varejista agrava ainda mais essa situação, devido ao crescente poder de barganha das grandes redes, em comparação com os pequenos varejistas.

Pressupondo que a eficiência de qualquer sistema de produção depende da adequada comercialização de seus produtos, esse trabalho tem como objetivo analisar a adoção de tecnologias e de ferramentas gerenciais (*marketing*, controle financeiro, recursos humanos, relações de trabalho, planejamento, qualidade) por produtores de tomate *in natura* nas principais regiões produtoras do Estado de São Paulo, confrontando sua capacidade gerencial com os aspectos relevantes na comercialização para atacado e varejo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão da Propriedade rural

A gestão de uma empresa é um processo que busca concretizar objetivos organizacionais através do trabalho com pessoas e recursos (BATEMAN e SNELL, 1998). O planejamento, implementação e controle das atividades estão entre as principais funções a serem desempenhadas para que o processo de gerenciamento seja efetivo. O planejamento tem como função a especificação dos objetivos a serem atingidos, bem como decisões acerca das ações adequadas para alcançar esta finalidade. A implementação trata da execução das ações previamente identificadas e planejadas, através da coordenação dos recursos disponíveis. Finalmente, a função controle busca assegurar que os objetivos planejados sejam atingidos, através do monitoramento das atividades e execução de ações corretivas.

De acordo com SANTOS e MARION (1996), os fatores que afetam o desempenho

da empresa agrícola podem ser de natureza externa ou interna. Os fatores externos como os preços dos produtos, o clima e as políticas agrícolas, apresentam caráter incontrollável por parte do administrador rural. Ainda assim, é preciso conhecê-los para tornar possível a tomada de decisões ajustadas às condições correntes. Os fatores internos, como aqueles ligados aos recursos humanos, ao planejamento da produção, ao controle financeiro, às relações de trabalho, aos recursos humanos e ao planejamento de marketing, são diretamente controlados pelo administrador através de procedimentos gerenciais. Quanto maior o conhecimento sobre a estrutura e o funcionamento da propriedade e os fatores de produção, maiores serão as chances de o empreendimento rural alcançar desempenho favorável

O funcionamento de um empreendimento rural é resultado de uma estrutura complexa, composta por diversas variáveis interdependentes. No âmbito da unidade produtiva, os recursos, as tecnologias e as informações disponíveis são fatores determinantes para a tomada de decisão. Entretanto, essas decisões sofrem também influências de fatores externos ao estabelecimento, como aquelas referentes ao ambiente institucional, às políticas governamentais e, principalmente, às condições do mercado.

Neste contexto, a gestão de uma empresa rural é um processo de tomada de decisão que avalia a alocação de recursos escassos em diversas possibilidades produtivas, dentro de um ambiente de riscos e incertezas características do setor agrícola. Independentemente do seu tamanho, o gerenciamento da propriedade rural é um dos fatores indispensáveis para alcançar o desenvolvimento sustentável da propriedade como um todo.

2.2. Canais de distribuição

Considerado as variáveis que compõem o composto mercadológico, os canais de distribuição ou canais de comercialização, são vistos como a estratégia com maior potencial para que uma organização alcance vantagem competitiva. Isso se explica por esta ser uma estratégia de longo prazo, requerer uma estrutura definida de organização e, finalmente, ser consolidada sobre relacionamentos e pessoas interagindo em diferentes organizações. Tal fato torna a variável distribuição mais difícil de ser copiada e, portanto, capaz de se diferenciar dos concorrentes.

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 à demanda, por meio do fornecimento de mercadorias e serviços no lugar, na quantidade, na qualidade e nos preços adequados, mas devem também estimular a demanda através de atividades promocionais. Esses autores consideraram 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. Essa definição engloba vários aspectos relacionados com os canais, a exemplo da relação de interdependência entre os agentes envolvidos no processo e a necessidade de coordenação entre os agentes para atender às necessidades do consumidor final.

Os integrantes do canal são classificados como agentes primários ou facilitadores, também chamados de especializados (BOWERSOX e COOPER, 1992). Os primários incluem as empresas que adquirem a propriedade e gerenciam os estoques de produtos, além de assumirem parte do risco associado ao processo de venda. Esses são atacadistas e

varejistas, por exempb. Já as empresas facilitadoras prestam serviços essenciais ao bom funcionamento do canal de distribuição, mas não assumem a propriedade de estoques, nem riscos a eles associados. Essas são empresas transportadoras e operadores logísticos, empresas de propaganda, agências financeiras, companhias de seguros e empresas de pesquisa de mercado. NEVES (1999) acrescentou as empresas de certificação de produtos a esta categoria.

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 sob determinado arranjo. A informação é fator relevante dentro dos canais de distribuição, cujo compartilhamento consiste num fator-chave para a coordenação dos fluxos dentro dos canais.

A estrutura do canal de distribuição é definida a partir do número de níveis, ou seja, intermediários desempenhando a função de distribuição, para designar a extensão de um canal (KOTLER, 2000). O número de níveis adotados num canal consiste nos diferentes arranjos de canais de distribuição. Há três razões que levam as empresas a estabelecerem diferentes arranjos do canal (BOWERSOX e COOPER, 1992): desempenho funcional, busca de diferentes agentes e especialização em determinadas atividades.

ROSEMBLOOM (1999) define o canal de distribuição como o caminho seguido pelo produto desde sua concepção até o consumidor final. Com base nessa definição, o canal de distribuição de tomate *in natura* envolve os seguintes agentes, descritos a seguir.

Consumidor

O consumidor final é o agente dinamizador das mudanças ao longo da cadeia, pois representa os agentes economicamente ativos do processo (VILELA e MACEDO, 2000). Esses autores destacaram a importância do *marketing* e da comunicação como ferramentas de convencimento e de decisão. Considerando a necessidade da informação para o consumidor final e a distância deste até a produção, a tecnologia é um relevante aliado para que o fluxo de informação aconteça nos dois sentidos ao longo da cadeia.

ZYLBERSZTAJN (2000) sugeriu que o consumidor moderno apresenta mudanças comportamentais que são o resultado da globalização dos hábitos e padrões, preocupações com aspectos relacionados à qualidade e segurança dos alimentos e à valorização do tempo. Esses aspectos implicam a valorização de certos atributos dados aos produtos que provocam mudanças a montante da cadeia produtiva.

Varejo

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial (KOTLER, 2000). COBRA (1992) acrescentou que, por um lado, os varejistas representam os interesses dos fornecedores à medida que são responsáveis pelo escoamento da produção e, ou, estoques, mas, por outro lado, os varejistas buscam satisfazer as necessidades e os desejos dos

clientes. Para equilibrar esses dois interesses, muitas vezes conflitantes, é necessário que o processo de gestão de suprimentos e a comercialização sejam eficientes.

Atacado

O atacado inclui todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comercial (KOTLER, 2000). No Brasil, no entanto, existem exceções, ou seja, atacadistas que assumem funções de varejo, vendendo para consumidores finais. Os atacadistas têm como função básica “coordenar a produção e o consumo, combinando demandas heterogêneas com suprimentos heterogêneos” (ALCANTARA, 1999).

No Brasil, as CEASAs estão inseridas no grupo dos atacadistas especializados à medida que trabalham com produtos que seguem dinâmicas semelhantes, desde a formação dos preços até a forma como são armazenados e manipulados. O setor atacadista também assume um papel importante no suprimento de produtos perecíveis, principalmente quando se atende pequenos e médios varejistas. Estes últimos apresentam particularidades em seu processo de abastecimento, uma vez que necessitam de lotes pequenos com maior frequência. Além disso, o número de pontos de venda a serem atendidos é bastante elevado.

Produtor

Os produtores rurais são aqueles indivíduos diretamente envolvidos no processo de produção agropecuária, responsáveis pela produção da matéria-prima. A produção agrícola é considerada um elo bastante complexo, pois se deve lidar com aspectos tecnológicos, mercadológicos, de recursos humanos e ambientais (ZYLBERSZTAJN, 2000). Isso tem provocado mudanças no comportamento do produtor rural.

No Brasil, observa-se que, a partir da década de 90, os produtores rurais enfrentaram uma realidade muito diferente daquela vivida até então, devido à crise dos mecanismos tradicionais de política agrícola e à competição globalizada dos mercados (NANTES e SCARPELLI, 2000).

SILVA (1998) considera, hoje, três grandes subsetores de atividade dentro da produção agropecuária: a agropecuária moderna baseada em *commodities* e ligada às agroindústrias; as atividades não-agrícolas ligadas ao lazer, à moradia, à prestação de serviços; e as atividades agropecuárias ligadas a nichos específicos de mercado, englobando pequenos negócios intensivos em mão-de-obra como a horticultura.

Nesse contexto, os produtores rurais estão buscando desenvolver os aspectos gerenciais e operacionais através da redução de custos e do aumento da produtividade e da eficiência dos canais de distribuição.

3. METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foi utilizada a metodologia de estudo multicaso. Essa estrutura metodológica foi escolhida devido à forma de organização dos diferentes agentes atuando na distribuição de tomate *in natura* e devido à heterogeneidade observada na produção dessa olerícola. Neste sentido, analisou-se as ferramentas gerenciais e a tecnologia adotadas na produção de tomate *in natura* no estado de São Paulo e os requisitos para comercialização demandados por parte de atacadistas e varejistas.

O tipo de amostragem foi intencional, não-probabilística. Foram selecionados 8

produtores rurais das 3 principais regiões produtoras no estado de São Paulo (Itapeva-Itapetininga, Campinas e Mogi-Mirim), de diferentes portes e níveis tecnológicos, que comercializam utilizando diferentes arranjos de canal de distribuição. Foi selecionado também um produtor fora dessas regiões, por adotar ferramentas de gestão e comercialização diferenciadas e que têm sido reconhecidas por outros agentes e pelo próprio mercado como mais eficientes.

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/São Paulo 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.

Primeiramente, foi realizado um levantamento de dados secundários. Em seguida realizou-se a pesquisa de campo. Nessa etapa foram elaborados questionários com perguntas abertas, visando coleta de dados primários. Esses questionários foram direcionados a pessoas com competência nas áreas de compras e gestão de suprimentos de diferentes formatos de atacado e varejo e aos produtores rurais.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Estima-se que, em 2000, foram cultivados no mundo aproximadamente 3,5 milhões de hectares de tomate, com produção de 98,8 milhões de toneladas (AGRIANUAL, 2002). Os principais países produtores são China, Estados Unidos e Itália. O Brasil encontra-se no 9º lugar no *ranking* da produção mundial (TABELA 1).

A produção brasileira concentra-se principalmente nos Estados de São Paulo, Goiás, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Bahia e Pernambuco (FIGURA 1). Os dados indicam um aumento significativo da produção de tomate na região de Cerrado (Goiás e Minas Gerais). Esses estados colaboram com 43% da produção brasileira, sendo a maior parte destinada ao processamento industrial. O Estado de São Paulo é maior produtor nacional de tomate *in natura*, também conhecido como tomate de mesa ou envarado. Embora o Estado de Goiás seja responsável pelo maior volume de produção de tomate no país, 60% de sua produção é destinada ao processamento industrial; enquanto, no Estado de São Paulo, 67% da colheita é destinada ao consumo *in natura* (CARMAGO FILHO, 2001). O Estado de Goiás apresenta produtividade superior à de São Paulo, com custos de produção também inferiores. No entanto, os custos logísticos são elevados, implicando um ponto positivo para a tomaticultura paulista, já que o maior mercado consumidor está localizado no Sudeste.

De acordo com estudos da EMBRAPA, cerca de 40% da produção nacional é destinada ao processamento (SILVA e GIORDANO, 2000); os 60% restantes são destinados ao consumo *in natura*. Entretanto, estima-se que, eventualmente, 10% da produção de tomate *in natura* seja desviada para a indústria de processamento devido a fatores como baixa qualidade ou flutuações de preços (COSTA e ORTIZ, 2001b).

A produção de tomate *in natura* é de grande importância econômica, dado que é a hortaliça que movimenta os maiores valores no Estado de São Paulo, e social, por empregar

muita mão-de-obra devido às características de cultivo. Além disso, foi identificado um alto grau de heterogeneidade entre os produtores rurais em relação ao nível tecnológico empregado e à capacidade gerencial.

TABELA 1: Produção mundial de toma te em 2000.

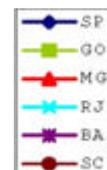
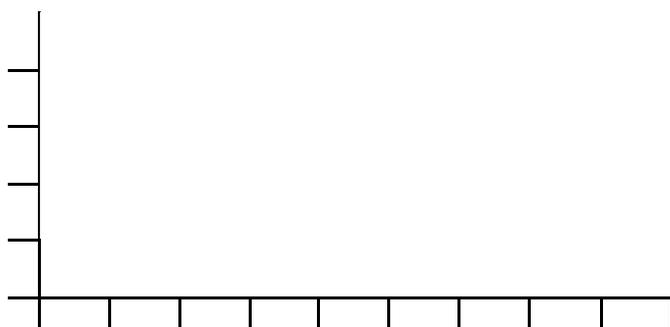
País	Área Colhida (ha)	Produtividade (t/ha)	Produção Total (t)
China	753.813	25,61	19.308.594
Estados Unidos	169.290	66,57	11.270.000
Itália	131.356	53,22	6.991.238
Turquia	160.000	42,50	6.800.000
Egito	180.000	35,30	6.354.430
Índia	365.000	15,07	5.500.000
Irã	140.000	26,43	3.700.000
Espanha	62.600	57,46	3.597.000
Brasil	57.636	52,79	3.042.603
México	80.780	29,72	2.400.820
Outros	1.493.015	-	29.881.501
Total Mundial	3.593.490	27,51	98.846.186

Fonte: FAO – *Food and Agriculture Organization* citado em AGRIANUAL (2002)

Evolução da Produção de Tomate nos Principais Estados Produtores

Toneladas

1000000 800000 600000 400000 200000 0



1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002

FIGURA 1: Evolução da produção de tomate nos principais estados produtores. **Fonte:** AGRIANUAL (2002)

A seguir é apresentado o sistema produtivo de tomate *in natura* no estado de São Paulo. Posteriormente são discutidos os requisitos demandados por parte de atacadistas e varejistas.

4.1. Caracterização da Produção de Tomate

Nesse item são caracterizados os sistemas produtivos de tomate *in natura* no Estado de São Paulo. O diagnóstico foi realizado sob dois enfoques: os fatores relacionados à tecnologia empregada e os aspectos gerenciais.

O tomate, *Lycopersicon Lycopersicon*, é uma espécie originária da América Andina, provavelmente da região entre Peru e Equador. É uma planta adaptada a clima subtropical/temperado e pertence à família das Solanaceas, como o pimentão e a berinjela. Trata-se de uma planta herbácea, sendo uma das olerícolas mais sensíveis ao ataque de pragas e doenças. Por isso, o uso intensivo de defensivos agrícolas, ou agrotóxicos, é muito comum nesta cultura, à qual estão associados problemas de intoxicação e contaminação.

No Brasil, devido às técnicas de manejo adotadas, a planta é considerada anual, cujo ciclo dura cerca de 120 dias, desde a semeadura até o início da colheita. O desenvolvimento dá-se com temperaturas amenas, assim, ao longo do ano, a produção concentra-se em diferentes regiões. A produção envolve quatro estágios de desenvolvimento:

1. 1. *semeadura/germinação*: esta fase demanda cuidados fitossanitários especiais e controle do ambiente. Em geral, as mudas são produzidas em ambiente protegido (estufas/berçários) por agentes terceirizados, os viveiristas, durante 25 a 40 dias, conforme as condições climáticas;
2. 2. *crecimento*: fase de crescimento vegetativo intenso, com uso intensivo de fertilização e de mão-de-obra para as atividades de desbrota e amarrão;
3. 3. *floração e frutificação*: início da formação dos frutos. Nesta fase é necessário intenso controle fitossanitário;
4. 4. *colheita*: uso intensivo de mão-de-obra; nesta fase são montadas estruturas semelhantes a barracões, onde é feita uma classificação primária dos frutos de tomate; são então acondicionados, principalmente, em embalagens de madeira. Observou-se, frequentemente, a falta de cuidado no manuseio dos frutos e no fechamento das embalagens. As caixas são empilhadas em caminhão aberto e distribuídas conforme a transação.

Quanto aos sistemas produtivos, podem ser identificados o sistema tradicional e o sistema orgânico. No sistema tradicional, há utilização intensiva de insumos, e pode ser conduzido tanto em campo aberto quanto em estufas. No caso do cultivo em estufas, o ciclo de produção pode ser encurtado. Além disso, alguns tratamentos culturais são diferentes, como a quantidade de defensivos agrícolas que pode ser utilizada⁷ e os cuidados na colheita. Para esse sistema de produção, destaca-se a qualidade dos frutos. No sistema orgânico, são empregadas técnicas de cultivo diferenciadas, pois, neste caso, não são utilizados fertilizantes nem defensivos químicos. A produção de tomate no sistema orgânico encontra dificuldades no Brasil devido ao desconhecimento de técnicas de manejo

adequadas frente à grande sensibilidade da planta a ataques de pragas e doenças.

4.1.1 Tecnologia

Com base na pesquisa de campo, observou-se que o cultivo de tomate para consumo *in natura* pode ser agrupado em duas categorias, de acordo com o nível tecnológico empregado⁸.

Alto nível tecnológico

⁷ Em estufas, os efeitos dos agrotóxicos podem ser potencializados com o calor, provocando queimaduras nas folhas e nos frutos.

⁸ Utilização de insumos, técnicas de manejo, técnicas pós-colheita etc.

Nesta categoria encontram-se produtores utilizam insumos modernos, como sementes híbridas, fertilização segundo a análise do solo, manejo integrado de pragas e doenças, cultivo protegido etc. São assistidos por técnicos agrícolas ou engenheiros-agrônomo. A mão-de-obra envolvida é contratada no sistema de meia (meeiros). Hoje, devido às exigências do Ministério do Trabalho, contratos de trabalho temporário estão sendo utilizados. Neste grupo, estão inseridos produtores maiores e também pequenos empreendimentos, que realizam algum tipo de agregação de valor aos produtos. Produtos cultivados em estufas e os orgânicos estão inseridos neste grupo. Esses produtores comercializam seus produtos para tanto para as centrais de abastecimento quanto para as grandes redes de supermercados, alternando os canais conforme a demanda e os preços praticados.

Baixo nível tecnológico

Nesta categoria encontram-se pequenos produtores, provenientes de agricultura familiar, que mantém áreas de cultivo reduzidas. Em geral, produzem suas próprias sementes, reaproveitando os frutos de uma safra para outra, portanto não utilizam sementes híbridas. São assistidos por órgãos e extensão rural do governo, como a EMATER. É comum apresentarem baixa produtividade e alta incerteza na produção e comercialização. Em geral, esses produtores comercializam seus produtos apenas para as centrais de abastecimento, no entanto podem pertencer também a outros canais alternativos não abordados nesta pesquisa, como feiras livres e pequenos varejistas locais (LOURENZANI et al., 2002).

Os aspectos tecnológicos discutidos a seguir são comuns em propriedades rurais que adotam alto nível tecnológico.

É crescente a produção em ambiente protegido, objetivando abrigar a planta do frio e, ou, chuva. Durante as entrevistas, foi observado que a maioria dos produtores de tomate em estufas utilizam variedades de maior valor. Os produtos assim cultivados apresentam qualidade superior à dos produtos de campo aberto. Desse modo, são utilizadas embalagens mais adequadas e mais atrativas, as quais, em muitos casos, vêm acompanhadas de rótulos com marcas desenvolvidas pelos produtores. A criação de marcas para produtos de qualidade superior tende a aumentar o poder de barganha dos produtores rurais numa negociação com os varejistas.

É crescente também o cultivo em sistema orgânico. BACCHI (2002) estimou que cerca de 2% das frutas e hortaliças comercializadas pelos supermercados sejam orgânicas. As empresas certificadoras asseguram para o consumidor que os produtos são, de fato, orgânicos. Produtores de tomate *in natura* orgânico não foram entrevistados, pois, no momento da pesquisa, eles não foram identificados nos dois canais.

A exemplo de outros países, onde o cultivo protegido é muito utilizado, como Espanha e Israel, os substratos utilizados nas bandejas de mudas também estão sendo utilizados para cultivo direto em *bags*. Essa técnica consiste numa alternativa para superar problemas de contaminação e salinização dos solos de estufas (CARNEIRO JÚNIOR et al., 2002).

A tecnologia pode ser avaliada de acordo com os insumos utilizados. Atenção especial deve ser dada à produção de mudas, já que introdução deste agente na cadeia do tomate *in natura* propiciou a utilização de sementes de maior valor, pois há maior taxa de germinação e menores perdas pós-plantio. Esse agente tem um papel de facilitador do canal, pois não assume a propriedade do produto, mas realiza serviços essenciais para o funcionamento do canal de distribuição.

As sementes utilizadas são, em sua maioria, cultivares híbridas divididas nos seguintes grupos:

1. 1. *tipo saladá*: com formato redondo achatado, agrupa a maioria dos híbridos longa-vida; são, em geral, comercializados para regiões mais distantes, como Norte e Nordeste, devido à resistência ao transporte;
2. 2. *tipo Santa Cruz (Santa Clara)*: com formato redondo ovalado, são menos resistentes ao transporte, mas preferidos pelo consumidor da Região Sudeste;
3. 3. *tipo cereja*: apresenta formato redondo ou ovalado e tamanho pequeno; estes são produtos de maior valor agregado, pois, em geral, são comercializados em embalagens diferenciadas; o setor de *Food Service* é um grande consumidor desses produtos;
4. 4. *tipo caqui*: são tomates levemente achatados, de tamanho grande, e bastante sensíveis ao impacto; são também comercializados em embalagens diferenciadas;
5. 5. *tipo italiano*: são tomates alongados, geralmente comercializados em ramos (pencas), em bandejas de isopor; foi introduzido no Brasil há pouco tempo, tendo sua produção muito limitada; trata-se de frutos de alto valor agregado.

Assim, constatou-se a existência de tecnologia disponível de forma a possibilitar maior controle sobre a produção e o processo de agregação de valor ao tomate *in natura*. No entanto, foi percebido que as tecnologias nem sempre estão adaptadas às condições dos sistemas de produção adotados no Brasil. Além disso, o acesso a essas tecnologias, principalmente por parte de pequenos produtores, ainda é dificultada pela falta de acesso a crédito e assistência técnica.

4.1.2 Gestão da propriedade rural

A produção agrícola está cercada por um ambiente de incertezas e variações tanto climáticas quanto de mercado. Adicionando-se a isso a falta de qualificação em termos gerenciais, a gestão da propriedade rural torna-se bastante complexa. A seguir serão discutidos os diversos aspectos gerenciais dos sistemas produtivos de tomate *in natura*.

Controle financeiro

O custo de produção de tomate *in natura* é bastante alto quando comparado com o do cultivo do tomate para o processamento industrial (7.966 US\$/ha contra 2.603 US\$/ha, respectivamente). Dados do AGRIANUAL (2002) indicam que mais de 60% do custo de produção do tomate *in natura* é referente aos insumos, enquanto cerca de 27% está relacionado com o custo de mão-de-obra, constituindo os principais componentes do custo de produção total.

Quando se trata do sistema que adota baixo nível tecnológico, os produtores, em geral, não conhecem os custos envolvidos na lavoura. Já, no sistema que adota alto nível tecnológico, os custos são controlados, pois são repartidos ao fim da comercialização com os meeiros.

Os produtores rurais têm dificuldades em conhecer os custos envolvidos na lavoura devido à variação na produtividade de uma área para outra, ou de um talhão para outro, dentro de uma mesma área. Assim, em geral, é conhecido o custo médio de produção.

Relações de trabalho

As relações de trabalho são alvo de atenção das autoridades. Estudo do Instituto de Economia Agrícola indica que cerca de 90% das pessoas ocupadas na produção de verduras e legumes, em 1995, não possuíam registro em carteira (BALSADI, 1998). Considerando as pequenas propriedades com baixo nível tecnológico, isso pode ser explicado pela utilização da mão-de-obra familiar. Já em propriedades maiores e com nível tecnológico mais alto é comum a adoção do sistema de “meia”, sem contratos formais ou vínculo empregatício.

O sistema de “meia” funciona da seguinte forma: o produtor capitalizado fornece, ou arrenda, a terra, os insumos e o maquinário necessário para o cultivo, além da assistência técnica. Os “meeiros” colaboram com a mão-de-obra, sem direito a salário ou férias, apenas cestas básicas e auxílio para medicamentos. Ao fim da colheita, o produto é comercializado pelo produtor. O custo de produção é descontado da receita, e o lucro é dividido entre o produtor e os “meeiros”. Esse é o tipo de relação de trabalho mais comumente observado na produção do tomate *in natura*, pois os custos com empregados registrados se tornariam muito altos para uma cultura de alto risco como esta. Porém, os “meeiros” optam por esse sistema porque, apesar do compartilhamento dos riscos, há uma chance de rendimentos muito superiores ao salário (fixo) que receberiam.

O sistema de “meia”, nessas condições, não é mais permitido pelo Ministério do Trabalho. A partir de 2002, a fiscalização trabalhista levou os produtores a fazer contratos temporários. Nesse sistema, o empregador paga salário e arca com encargos trabalhistas, além de fornecer acomodações e alimentação aos seus funcionários. Ao fim da comercialização, uma porcentagem dos lucros é repartida entre os trabalhadores como forma de incentivo. Esse tipo de contratação significou uma elevação considerável no custo de produção do tomate *in natura*. Tal custo não pode ser diretamente repassado para o preço de venda do produto, uma vez que este é formado com base na oferta e demanda em determinado momento.

Recursos humanos

No Estado de São Paulo, identificou-se baixo nível de escolaridade entre os trabalhadores rurais (menos da metade têm o primeiro grau completo) (BALSADI, 1998). Durante a pesquisa de campo, verificou-se que os produtores de nível tecnológico elevado

têm maior nível de capacitação gerencial e técnica, ou empregam funcionários com esse nível. Já entre os pequenos e médios produtores, a capacidade técnica e, principalmente, a gerencial são muito baixas. Não foi identificado nenhum órgão, público ou privado, que oferecesse treinamento gerencial direcionado a pequenos e médios produtores nas regiões estudadas.

Durante a pesquisa de campo, foi observado que os produtores têm dificuldades em compartilhar informações e assumir riscos em conjunto. Assim, existem poucas iniciativas no sentido de formar parcerias, associações ou cooperativas de produtores, principalmente para comercialização (LOURENZANI et al., 2002).

Marketing

Entre os produtores de alto nível tecnológico, a criação de marca tem sido sugerida como alternativa de fidelizar clientes e manter posição no mercado para produtores e associações. Essa iniciativa é observada por parte de produtores em estufas, de produtores de agricultura orgânica, dos atacadistas especializados e de grandes produtores/*Packing Houses*. No fornecimento para as grandes redes supermercadistas, os produtores encontram barreiras para o fortalecimento da estratégia de marca. As grandes redes consideram as marcas uma ameaça ao seu negócio, pois, utilizando-as, o processo de substituição de fornecedores torna-se mais difícil. Além disso, as marcas dos fornecedores concorrem com as marcas próprias desenvolvidas pelas redes. Já no fornecimento para pequenos e médios supermercados, tal estratégia tem apresentado bons resultados para os produtores rurais.

As marcas coletivas são observadas em associações para comercialização de produtos orgânicos. Nesse caso, as regras são claramente explicitadas: há um acordo entre os associados para não comprometerem a confiança do consumidor na marca.

Para os produtores de baixo nível tecnológico, as estratégias de *marketing* não são utilizadas.

⁹ Pode ser negociado um adiantamento para os “meeiros”, para as primeiras necessidades.

Planejamento da produção

O planejamento da produção é difícil de ser realizado quando se considera que existe sazonalidade na produção de tomate *in natura*, enquanto o consumo permanece relativamente estável ao longo do ano. Existem épocas específicas para o plantio em cada região. Assim, a forma encontrada pelos produtores foi realizar plantios em diferentes localidades. Foram identificados produtores que cultivam em todos os estados do Sudeste, ao longo do ano.

Observou-se que, em geral, os produtores, principalmente os pequenos e médios, planejam suas produções em função do preço do produto no mercado no momento do plantio. É comum verificarem situações em que os preços pagos ao produtor são bastante elevados numa safra, incentivando aumento na área de plantio. Porém, quando chega a época da colheita, os preços caem devido ao excesso de oferta. Em razão dos elevados custos e riscos da produção de tomate *in natura*, é comum que alguns produtores abandonem o cultivo de tomate após uma safra de preços muito baixos.

As associações para comercialização de produtos orgânicos e os produtores de cultivo protegido usualmente fazem o planejamento da produção. As associações realizam o planejamento da produção em função da demanda, direcionando os produtos e a

quantidade que devem ser cultivados em determinado período. Já os produtores de cultivo protegido, que têm maior flexibilidade na produção, planejam a produção de forma que a colheita seja feita nas épocas de maior escassez do produto.

4.2. Exigências dos Canais de Distribuição

Neste item serão caracterizados os principais agentes envolvidos na comercialização de tomate *in natura*, assim como os requisitos exigidos dos produtores rurais que decidem comercializar sua produção através desses agentes.

Comercialização através das Centrais de Abastecimento (CEASAs)

A comercialização de hortaliças no Brasil tem ocorrido tradicionalmente através das CEASAs. Estas centrais consistem em entrepostos atacadistas que comercializam os produtos para vários formatos de varejo e, ocasionalmente, para o consumidor final. Foram criadas na década de 60, pelo governo federal, em todas as capitais e principais cidades brasileiras, o que permitiu a organização e expansão da comercialização de produtos hortifrutigranjeiros, por meio da concentração de compradores e vendedores num mesmo local. A criação dessas centrais foi muito importante também para a divulgação de informações de mercado e formação de preços.

Trata-se de um mercado *spot*, em que os preços são formados de acordo com a oferta e demanda dos produtos. Não há interferência do governo na negociação e formação de preços, sendo ele apenas responsável pelo gerenciamento do espaço e das atividades, como num condomínio.

Existem mais de 90 unidades distribuídas em todos os estados brasileiros. A CEAGESP, localizada na cidade de São Paulo, é um dos maiores entrepostos do mundo. Por lá passam cerca de 25% do volume de frutas, legumes e verduras comercializados em todos os entrepostos do Brasil (GUTIERREZ, 1999).

Nas últimas décadas, diversos problemas têm sido atribuídos a esse sistema de comercialização:

- .- devido a um sistema logístico ineficiente, os produtos são manipulados várias vezes, reduzindo sua qualidade e aumentando as perdas;
- .- a grande maioria dos produtos é ainda comercializada em caixas de madeira, não-higienizáveis, sem padronização ou informações de origem, e manipulada sem os devidos cuidados, o que ocasiona elevadas perdas pós-colheita; estima-se que as

perdas físicas no processo de distribuição de alimentos variam de 40 a 75% do total produzido, dependendo do produto (ROCHA e MONTEIRO, 1999); – o sistema de comercialização exige vistoria individual e venda por consignação no mercado; – os permissionários passaram a atuar também como agentes financeiros, assumindo riscos de não-recebimento e financiando lavouras de produtores descapitalizados.

A falta de políticas de investimento e modernização das centrais tornaram-nas ultrapassadas dentro do contexto dos novos arranjos dos canais de distribuição de produtos hortícolas. Segundo FARINA e MACHADO (1999), os centros de distribuição gerenciados pelo governo não conseguiram instituir um sistema eficiente e sustentável para suprir o fornecimento de alimentos frescos, que protegesse os produtores contra o poder de mercado

de alguns agentes e que fosse capaz de se adaptar rapidamente às mudanças desse mercado.

Em razão dos problemas apontados nesse sistema de comercialização e das necessidades dos consumidores, a CEAGESP acumulou, de 1991/1992 a 1998, uma perda da movimentação física de mercadorias da ordem de 15%, equivalente a 400 mil toneladas anuais ou US\$240 milhões (JUNQUEIRA, 1999).

Considerando as transações efetuadas entre os permissionários e seus fornecedores, são observadas duas formas distintas: a) *compra especulativa*: o produto é entregue ao permissionário ainda na lavoura ou nas

CEASAs, sem preço previamente determinado (nota fiscal em branco). Após a venda, cujo preço varia de acordo com a oferta e a procura, é descontada uma taxa de comercialização de até 18%; dependendo da negociação, são descontados o frete e as embalagens; o pagamento é feito após 30 dias, sendo esse o tipo mais comum de transação; os produtores mostraram-se insatisfeitos com a incerteza relacionada com preço de venda, no entanto temem buscar novos clientes, pois a inadimplência neste segmento é muito alta;

b) *contratos informais*: neste caso, produtores descapitalizados têm suas lavouras financiadas por atacadistas, principalmente da CEAGESP, através de contratos informais; o financiamento pode ser parcial ou total; o produtor fornece a mão-de-obra e a terra, enquanto os atacadistas fornecem os insumos; a condição básica é que toda a produção seja destinada ao agente financiador; os produtos deixam as lavouras com nota fiscal sem

o valor de venda, e, na maioria das vezes, o produtor não sabe por que preço que seu produto foi vendido; são os atacadistas quem realizam os cálculos de custo de produção e repassam a diferença para os produtores; normalmente, o pagamento dos fornecedores é feito somente no fim da safra; nesse tipo de transação, o comportamento oportunista é comumente observado; os produtores sujeitam-se a essa situação por dois motivos: dificuldade de acesso ao crédito para financiar lavouras e certeza de pagamento.

Foram observadas iniciativas de coordenação por parte do elo atacadista. Essas iniciativas estavam relacionadas com os contratos informais, entre permissionários e produtores para o financiamento de lavouras. Nesse caso, os permissionários avaliam a demanda e definem o que os produtores, que têm suas lavouras financiadas, devem plantar em termos de variedades, época e quantidade.

Embora o maior volume de comercialização de hortaliças, frutas e flores ainda seja feito através das CEASAs, os grandes varejistas de auto-serviço têm criado formas alternativas e mais efetivas para adquirir seus produtos. Esse assunto é abordado no próximo item.

Apesar da concentração do mercado, as lojas de pequeno e médio portes são de grande importância para o setor varejista. Em 2001, foram responsáveis por 56% do abastecimento de alimentos (COSTA e ORTIZ, 2001b). Porém, uma mudança na postura dessas lojas é necessária para garantir sua sobrevivência. De acordo com o Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios de São Paulo (SINCOVAGA), entidade que congrega pequenos e médios varejistas do Estado de São Paulo, a saída para pequenos varejistas está nos nichos de mercado e nas lojas de vizinhança (TANAKA, 2000). Além disso, centrais de compras compostas por lojas de pequeno e médio portes têm sido adotadas. Juntas, estas lojas têm maior poder de barganha diante da indústria. Pesquisa realizada pela ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) indicou que existem, no

Brasil, 86 centrais de compras, e nestas estão agrupadas 1.150 empresas, com cerca de 1.500 lojas¹⁰.

Os varejões ou sacolões são formatos de varejo também relevantes na distribuição de tomate *in natura*, entre outras hortaliças. A participação deste agente era de 0,8% em 1983, passando a 15,7% em 1993 e a 34% em 2002 (COSTA e ORTIZ, 2001b; SAABOR e ROJO, 2002). Isso demonstra que aspectos como conveniência e localização das lojas, além da qualidade dos produtos, que são características deste formato de varejo, estão influenciando a preferência do consumidor.

Comercialização através das Centrais de Compras (grande redes)

O setor varejista brasileiro tem apresentado uma concentração marcante após a abertura do mercado para o capital estrangeiro na década de 90 (AMANN e BAER, 2002; SAAB e GIMENEZ, 2000). Em 1995, as cinco maiores empresas varejistas do Brasil representavam 28% do total do mercado. Entre 1996 e 2000, houve 33 aquisições envolvendo basicamente cadeias de auto-serviço da França (Carrefour) e Portugal (Jerônimo Martins e Sonae). As cinco maiores empresas chegaram a representar quase 41% do total do mercado varejista no ano 2000. No entanto, em 2001 houve uma pequena redução na participação dessas grandes redes no mercado varejista, que passaram a representar 39% do mercado (COSTA e ORTIZ, 2001abc; AGUIAR e SILVA, 2002).

O crescente poder de barganha das grandes redes de supermercados tem feito com que surjam diferentes formas de transações com seus fornecedores. O processo iniciou-se com a exigência de prazos de pagamento mais longos por parte dos varejistas. Em seguida, a negociação de preços passou a ser mais difícil com a inserção de itens como promoções e descontos. Além disso, a compra passou a ser centralizada, exigindo dos fornecedores entrega em escala e em horários programados. Por fim, a demanda crescente por produtos de qualidade impôs a rastreabilidade aos produtos e garantias de segurança do alimento. Os supermercados têm conseguido gerenciar e aumentar o volume de negócios, reduzindo o número de marcas e de fornecedores. Essa estratégia pode reduzir custos, à medida que as transações são realizadas com um número reduzido de fornecedores.

O setor supermercadista é considerado um importante canal de distribuição de hortaliças, sendo responsável por cerca de 50% do volume de hortaliças consumidas no país (REARDON e BERDEGUÉ, 2002)¹¹. Na cidade de São Paulo, esse valor é de cerca de 30% devido a características inerentes aos grandes centros, como distâncias até os supermercados, valorização das lojas de vizinhança e feiras livres nos bairros.

Foram identificados durante a pesquisa de campo, vários tipos de transações na distribuição de tomate *in natura* através das centrais de compras de grandes redes

¹⁰ Para mais informações, consultar <http://www.abrasnet.com.br> ¹¹ Os varejões ou sacolões são formatos de varejo também relevantes na distribuição de tomate *in natura*, entre outras hortaliças. A participação deste agente era de 0,8% em 1983, passando a 15,7% em 1993 e a 34% em 2002 (COSTA e ORTIZ, 2001b; SAABOR e ROJO, 2002). Isso demonstra que aspectos como conveniência e localização das lojas, além da qualidade dos produtos, que são características deste formato de varejo, estão influenciando a preferência do consumidor.

supermercadistas: compra especulativa (mercado *spot*); verticalização (integração da produção); *mix* de formas de compras (formas híbridas).

Iniciativas de coordenação da cadeia têm sido verificadas por parte dos grandes

varejistas, por meio das exigências a respeito da origem dos produtos (rastreadibilidade) e da qualidade. Isso faz com que os elos a montante trabalhem de forma mais coordenada para atenderem às necessidades do varejo. Algumas iniciativas também têm sido observadas por parte das associações que congregam produtores orgânicos de hortaliças. Essas associações representam importante papel no planejamento da produção e na comercialização.

MACHADO (2002) relatou que a principal estratégia de coordenação, adotada pelas grandes redes, nas transações com produtores e consumidores é a criação de padrões privados. Assim, é possível informar aos produtores a qualidade desejada dos produtos comercializados e atender às exigências de qualidade do consumidor. Esse autor destacou que são necessários investimentos específicos para a implantação do sistema. O pagamento de preço-prêmio por produtos dentro das especificações constituiria uma forma de incentivar os agentes a realizar tais investimentos. Entretanto, o risco relacionado ao não-cumprimento dos contratos tem-se mostrado elevado para ambas as partes, prejudicando a implantação desse incentivo.

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

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Foi observado a existência de rivalidade vertical entre os níveis do canal de distribuição, relacionada com o comportamento adversarial de seus agentes. Percebeu-se que existe um desequilíbrio com relação ao poder de barganha das grandes redes de auto-serviço, que detêm grande parcela do mercado varejista, sobre seus fornecedores, que neste caso analisado são os produtores rurais. 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 uma marca própria. Dessa forma, as redes dificultam o fortalecimento do produtor rural, tornando mais fácil a troca de fornecedores quando julgarem conveniente.

Essa rivalidade também foi observada nos relacionamentos entre produtores rurais e atacadistas, já que estes são, em geral, oportunistas e disputam margens com seus fornecedores. Entretanto, iniciativas de parcerias, mesmo que com benefícios desiguais para as partes, são observadas, como a participação de atacadistas no financiamento de lavouras. Apesar de os produtores rurais se mostrarem insatisfeitos com os acordos, eles parecem ser a única forma de acesso ao crédito para produtores descapitalizados, já que existe uma aversão aos financiamentos tradicionais.

Pode-se observar também que a gestão dos empreendimentos rurais é problemática quando considerada as exigências dos elos a jusante. Dentre os itens analisados, os mais negativos estavam relacionados com a falta de controle financeiro, gestão da qualidade e planejamento da produção.

Em termos de controle financeiro, foi observado que a maioria dos produtores entrevistados não conhece os custos de produção de suas lavouras. A qualidade dentro do processo produtivo deveria ser uma das maiores preocupações para o produtor rural. No entanto, observam-se problemas relacionados tanto à segurança do alimento, devido ao uso

excessivo de agrotóxicos, quanto à manipulação e ao acondicionamento dos frutos, gerando problemas para toda a cadeia. Na análise do planejamento da produção, observou-se que a maioria dos produtores não realizava planejamento prévio, em razão do desconhecimento da importância desse fator e devido à sazonalidade da produção. A exceção são os produtores em ambiente protegido e os produtores orgânicos. Verificou-se que a quantidade de entrantes na produção é influenciada pelos preços praticados na safra anterior, o que implica a provável queda dos preços na safra corrente.

A tecnologia foi considerada desfavorável para a eficiência de produção. A sazonalidade e os problemas associados à limpeza e classificação contribuíram para esse resultado.

Considerando a demanda dos elos a jusante da produção, conclui-se que a capacidade gerencial e o nível tecnológico empregado determinam o tipo de agente e o tipo de transação que será mantido no processo de comercialização. Nesse contexto, a capacidade gerencial dos empreendimentos rurais e a adoção de tecnologia são satisfatórios quando seus clientes são as Centrais de abastecimento (CEASAs), no entanto, são deficientes quando comparados com as exigências das Centrais de Compras de grandes redes de auto-serviço.

Assim, mostra-se necessário a implementação de ferramentas de gestão como a gestão da qualidade, gestão de custos e o planejamento da produção, entre outros aspectos, para que o produtor possa optar pelo canal de distribuição que se mostra mais atrativo, ao invés de ter sua gama de clientes restringida por aspectos internos à propriedade rural.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- AGUIAR, D.R.D.; SILVA, A.L. Changes in beef consumption and retailing competitiveness in Brazil: a rapid appraisal. **Agribusiness**. v.8(2), p.145-161, 2002.
- AGRIANUAL 2002. **Anuário da agricultura brasileira**. São Paulo: Editora Argos. 2002.
- ALCANTARA, R.L.C. Sistemas de distribuição e arranjos cooperativos: o caso do atacado brasileiro. **Gestão & Produção**. v. 6, n. 3, p. 219-232. 1999.
- AMAN, E.; BAER, W. Globalization, industrial efficiency and technological sovereignty: evidence from Brazil. **The Quarterly Review of Economics and Finance**. n. 186, p. 1-14, 2002.
- BACCHI, G.S. Mercado crescente e certificação de produtos orgânicos. **Agrianual** - p.19-21,
- BALSADI, O.V. "Novas" e tradicionais atividades agrícolas: algumas características do trabalho na olericultura e na cana-de-açúcar. **Informações Econômicas**. v. 28, n.12, p. 15-28, 1998.
- BATALHA, M.O.; SILVA, A.L. Gestão de cadeias produtivas: novos aportes teóricos e empíricos. **(Des)Equilíbrio Econômico & Agronegócio**. Viçosa: UFV, DER, 1999. 287p.
- BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998. 539p.

BOWERSOX, D.J.; COOPER, M.B. **Strategic Marketing Channel Management**. New York (NY): McGraw-Hill, 1992.

CAMARGO FILHO, W.P. Câmaras setoriais: fina sintonia. **Agroanalysis**. v. 19, n. 6, p. 37-39, 1999.

CAMARGO FILHO, W.P. Perspectivas dos mercados de tomate para indústria e mesa.

Informações Econômicas. v. 31, n. 5, 2001.

CARNEIRO JÚNIOR, A.G. et al. Substratos favorecem cultivo de hortaliças. **Agrianual**, p. 49-50, 2002

CARVALHO, F. C. Tomate: aspectos econômicos da produção e comercialização.

Agroquímica CIBA-GEIGY. n. 25, p. 25-30, 1984.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992. 806p.

COOPER, M.C.; LAMBERT, D.M.; PAGH, J.D. Supply chain management: more than a

new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**. v.8, n.1, 1997.

COSTA, F.; ORTIZ, C. The impact of the Brazilian retails consolidation on food companies.

Rabobank International. Industry note. Food & Agribusiness Research. 2001. Disponível

em: <<http://www.rabobank.com>>. Acessado em 10/03/2002. COSTA, F.; ORTIZ, C. The Brazilian fresh vegetable industry: overview of a changing industry. **Rabobank International**. Industry note. Food & Agribusiness Research. 2001. Disponível em: <<http://www.rabobank.com>>. Acessado em 10/03/2002.

COSTA, F.; ORTIZ, C. Changes in food consumption patterns in Brazil.

Rabobank

International Industry note. Food & Agribusiness Research. 2001. Disponível em:

<<http://www.rabobank.com>>. Acessado em 10/03/2002.

FARINA, E.M.M.Q.; MACHADO, E.L. Government regulation and business strategies in the

Brazilian fresh and vegetable market. II WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES. 1999. Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: USP/FEARP. p. 266-274.

FARINA, E.M.M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D **Competitividade e organização das cadeias**

agroindustriais. Costa Rica: IICA - Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 1994.

FERREIRA, J. Naturais têm múltiplas funções. **Supervarejo**. p. 38, abril, 2000.

GUTIERREZ, A.S.D. Linguagem comum. **Agroanalysis**. v.19, n. 6, p. 43-46, 1999.

HUTT, M.D.; SPEH, T.W. **Business Marketing Management – a strategic view of**

industrial and organizational markets. 7 ed. USA: Harcourt College Publishers, 2001.

JUNQUEIRA, A.H. Centrais de Abastecimento: momento decisivo. **Agroanalysis**. v. 19, n. 6,

p. 14-20, 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice – Hall, 2000.

LOURENZANI, A.E.B.S.; SCHIAVI, S. M.A.; SILVA, A. L.; SOUZA FILHO, H.M.

Barreiras e oportunidades na comercialização de produtos hortícolas provenientes da agricultura familiar: um estudo de caso em assentamentos no município de Araraquara-SP.

XL CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL – SOBER.,

2002. Passo Fundo. **Anais...** Passo fundo, 28-31 de julho, 2002.

MACHADO, E.L. **O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de**

frutas, legumes e verduras frescas. São Paulo, 2002. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.

NANTES, J.F.; SCARPELLI, M. Comercialização de produtos agroindustriais. In: Batalha M.O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial** São Paulo: Atlas, 2001.p. 556-584.

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.

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.

ROCHA, A.L.P.; MONTEIRO E. Logística do lucro. **Agroanalysis**. v.19, n.6, p.29-31, 1999.

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

Press, 1999.

SAAB, W.G.L.; GIMENEZ, L.C.P. Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil. **BNDES Setorial** n.11, p.101-122, março de 2000.

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

SANTOS, G.J.; MARION, J.C. **Administração de custos na agropecuária**. 2ed. São Paulo:

Atlas, 1996. 140p.

SALUNKHE, D.; DASAI, B. B. **Postharvest biotechnology of vegetables**. v.1. Boca Raton:

CRC Press, 1984. 208p.

SILVA, J.B.C. da; GIORDANO, L. de B. **Tomate para processamento industrial. Comunicação para transferência de tecnologia**. Embrapa Hortaliças: Brasília, 2000. 168p.

SILVA, J.G. Políticas não agrícolas para o novo rural brasileiro. Agronegócio brasileiro:

desafios e perspectivas. In: XXXVI CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL , 36, 1998, Poços de Caldas. **Anais...** Poços de Caldas: Sociedade

Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 10-14 de agosto, v.1. 1062p.

SILVEIRA, J.B.N. Centrais de Abastecimento II: papel a cumprir. **Agroanalysis**. v. 19, n. 6,

p. 21-28,0 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.

VILELA, N.J.; MACEDO, M.M.C. Fluxo de poder no agronegócio: o caso das hortaliças.

Horticultura Brasileira. v.18, n.2, p.88-94, 2000.

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

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: Zylbersztajn, D.; Neves, M.F. (coord.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**.. 1^a ed. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 1-20.