

REFERENCIA

LOURENZANI, A. E. B. S. et.al.. Barreiras e oportunidades na comercialização de produtos hortícolas provenientes da agricultura familiar: um estudo de caso em assentamento no município de Araraquara – SP. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 40., 2002. **Anais...** Passo Fundo: UPF, 2002. 1 CD-ROM.

BARREIRAS E OPORTUNIDADES NA COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS HORTÍCOLAS PROVENIENTES DA AGRICULTURA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO EM ASSENTAMENTOS NO MUNICÍPIO DE ARARAQUARA-SP

*Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani*¹

*Sandra Mara de Alencar Schiavi*²

Andrea Lago da Silva

Hildo Meirelles de Souza Filho

RESUMO

A agricultura familiar tem um importante papel na produção de alimentos, porém enfrenta sérios problemas no que toca a comercialização destes produtos. Fatores como a falta de informação de mercado, torna-os dependentes de agentes intermediários. Além disso, a pequena escala de produção, a falta de contratos claros e a visão negocial de curto prazo dificultam a organização da comercialização.

Com base nos resultados desta pesquisa realizada em assentamentos rurais no município de Araraquara-SP, são observadas grandes oportunidades para agricultura familiar considerando a demanda por produtos diferenciados e com agregação de valor. Acredita-se que a existência de contratos, a organização em associações e a certificação de produtos proporcionariam uma melhor eficiência logística e consequentemente maior geração de renda para a agricultura familiar.

Palavras-chave: agricultura familiar, canais de distribuição, produtos hortícolas.

1. INTRODUÇÃO

Em estudo realizado por Guanziroli (2001) mediu-se a importância da agricultura familiar no país, considerando suas diversas dimensões. A partir dos dados do Censo Agropecuário 1995-96, identificou-se um total de 4,1 milhões de estabelecimentos agropecuários familiares, correspondentes a 85,1% do total de estabelecimentos, 30,5% da área total e 38% do valor bruto da produção agropecuária do país. Agricultores familiares em melhores condições econômicas, que perceberam rendas superiores ao custo de

oportunidade da mão-de-obra familiar, foram responsáveis por 30,3% do valor bruto da produção agropecuária do país.³ Agricultores em piores condições, que perceberam renda abaixo do custo de oportunidade, foram responsáveis por apenas 7,7% do valor total da produção agropecuária nacional, mas representavam 56,3% do número total de estabelecimentos. Esses dados deixam clara a importância social e econômica da agricultura familiar no Brasil, assim como suas fragilidades e potencialidades. Por um lado, revela-se a capacidade de geração de renda e emprego, além da importante contribuição da agricultura familiar para produção

¹ Bolsista de mestrado FAPESP; Bolsista de mestrado FAPESP. Mestranda em Engenharia de Produção – UFSCar; Universidade Federal de São Carlos; Departamento de Engenharia de Produção; GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais; Mestranda em Engenharia de Produção – UFSCar; Universidade Federal de São Carlos; Departamento de Engenharia de Produção; GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais; 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.³ O estudo de Guanzirolí (2001) propõe uma categorização para a agricultura familiar no Brasil a partir da comparação da renda gerada pela unidade de produção com o valor do custo de oportunidade (VCO) da mão-de-obra familiar. Para essa última, considerou-se o valor médio da diária estadual. Os agricultores familiares foram classificados em quatro categorias de acordo com sua capacidade de gerar um nível de renda maior ou menor que o VCO da mão-de-obra familiar. agrícola. Por outro lado, fica claro também que a agricultura familiar ainda é depositária de um grande contingente, que vive em condições sociais e de produção extremamente heterogêneas.

A agricultura familiar desenvolve sistemas de produção complexos, combinando culturas, criações animais e transformações primárias tanto para consumo familiar quanto para o mercado. Esses sistemas de produção são resultado não apenas de condições sócioambiental-agronômicas de cada local, mas também de condições econômicas e históricas. Podem ainda apresentar diferentes níveis de sustentabilidade social, econômica e ambiental. Estudos realizados pelo Convênio FAO-INCRA identificaram 29 sistemas de produção familiar no Brasil, os quais refletem diferentes combinações de atividades. Para citar casos extremos, existe no país desde o sistema tradicional roça pura para subsistência (produção de mandioca, consorciada ou não com milho, arroz e/ou feijão), com pouca inserção no mercado, típico de produtores descapitalizados da região Norte, até o sistema milho/feijão+aves+suínos, praticado por agricultores capitalizados da região Sul. Ressalta-se que dentro desse espectro existe grande heterogeneidade inter e intra-regional. Esta heterogeneidade torna ainda mais complexa a análise e o desenho de políticas para a agricultura familiar.

Um dos componentes mais relevantes da nova estratégia de política agrícola adotada no Brasil é o fortalecimento da agricultura familiar. O apoio a esse segmento está centrado em dois programas básicos: Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) e o Programa Nacional de Reforma Agrária. Em ambos, encontram-se presentes preocupações com os problemas característicos dessas unidades de produção, tais como a ausência de assistência técnica, dificuldades de acesso ao crédito e a canais de comercialização.⁴ Ainda que uma parcela dos agricultores familiares estejam inseridos no *agribusiness* brasileiro,⁵ especialmente por meio relações com cooperativas e setores agroindustriais, sabe-se que 2,7 milhões de unidades produtivas não geram renda suficiente

para subsistência digna das famílias (Guanziroli, 2001).

A baixa eficiência na comercialização tem sido apontada como um problema crucial para o desenvolvimento dos produtores. A agricultura familiar tem sido competitiva na produção de parcela significativa da produção de hortaliças, frutas e flores. Porém, a alta perecibilidade, que é uma característica inerente desses produtos, exige um arranjo de canal de distribuição que permita sua comercialização de modo eficiente, que está, muitas vezes, fora do alcance dos produtores. Isso deixa o processo de comercialização nas mãos de intermediários, sujeitando os produtores ao oportunismo por parte dos agentes à jusante da cadeia produtiva, levando a comportamentos adversariais.

Este trabalho tem como objetivo avaliar as principais barreiras à comercialização de produtos hortícolas provenientes de agricultura familiar e as oportunidades de comercialização existentes. São avaliadas também as exigências impostas pelo mercado, e a necessidade de mudança na postura destes produtores rurais diante delas. Para tanto, são descritas as formas de comercialização de produtos hortícolas⁶ provenientes de agricultura familiar em assentamentos rurais no município de Araraquara-SP e, em seguida, são avaliadas as possibilidades de demanda por produtos diferenciados e com maior valor agregado no setor varejista deste município.

⁴ Ver Bruno *et al.* (1998).

⁵ No Brasil, são responsáveis por 31,6% da produção de soja, 39,9% da produção de aves e 48,6% da produção de milho (Guanziroli, 2001).

Produtos hortícolas englobam hortaliças, flores e frutas, e outras culturas que apresentam características semelhantes (Journal of Horticulture & Biotechnology, 2001). Porém, neste artigo o termo será restrito a hortaliças, frutas e flores.

Para alcançar esses objetivos, o artigo foi organizado em quatro seções. Na primeira, estão apresentados os principais conceitos teóricos que devem auxiliar no entendimento do estudo, sendo estes, a agricultura familiar e canais de distribuição. A segunda seção apresenta a metodologia utilizada, um estudo multicaso. Os dados primários, obtidos por meio de entrevistas, são mostrados na terceira seção do artigo. Por fim, são feitas, na quarta seção, as considerações acerca da pesquisa realizada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Agricultura familiar

Tão acirrada quanto o debate sobre a importância da agricultura familiar no desenvolvimento sócio-econômico de um país é a discussão acerca do conceito de agricultura familiar. Para Abromovay (1997), "a agricultura familiar é aquela em que a gestão, a propriedade e a maior parte do trabalho vêm de indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou de casamento". Já o formulário para aplicação do Censo Agropecuário, denomina como estabelecimentos familiares aqueles sem empregados permanentes (questo 41) e/ou sem mais de cinco empregados temporários em algum mês do ano (questo 47) (Abromovay, 2000).

Segundo estudo coordenado por Guanziroli (1996), "A agricultura familiar pode ser definida a partir de três características centrais: a) a gestão da unidade produtiva e os investimentos nela realizados são feitos por indivíduos que mantêm entre si laços de sangue

ou de casamento; b) a maior parte do trabalho é igualmente fornecida pelos membros da família; c) a propriedade dos meios de produção (embora nem sempre da terra) pertence à família e é em seu interior que se realiza sua transmissão em caso de falecimento ou de aposentadoria dos responsáveis pela unidade produtiva".

De forma semelhante, Buainain e Romeiro (2000) consideram que "(...) o elemento chave mais importante para definir os produtores familiares é produzir com base na mão-de-obra familiar. Desta forma, as unidades de produção familiares não recorrem à mão-de-obra assalariada a não ser de forma ocasional ou em quantidade inferior à mão-de-obra familiar".

Para que a ênfase do conceito não se limitasse ao regime de trabalho e ao modo de gestão, estudo posterior coordenado por Guanziroli (2000) considerou, além das características acima, a condição de existência de uma área máxima regional de 15 módulos fiscais⁷ como limite superior para a área total dos estabelecimentos familiares. Assim, na região Sudeste, por exemplo, o estabelecimento rural, para ser considerado familiar, não deveria ultrapassar a área de 384 ha. Está claro que não se encontra unanimidade quando se trata da conceituação de agricultura familiar, mas pode-se afirmar que os atributos básicos de gestão, propriedade e trabalho familiares estão presentes em todas as definições consideradas no presente trabalho.

Na maioria dos estudos realizados, é destacada a baixa eficiência na comercialização dos produtos da agricultura familiar. Garcia Filho (1997) aponta a dificuldade de acumulação de capital por parte dos produtores de hortícolas da Região Sudeste do Brasil devido a problemas de comercialização, como a presença de intermediários. Nos assentamentos beneficiados pelo Programa de Crédito Especial para Reforma Agrária (PROCERA), Buainain e Souza Filho (1998) identificaram que é raro encontrar organização coletiva voltada para a comercialização, e que, mesmo no Estado de São Paulo, falhas na estrutura de comercialização impedem que as famílias gerem renda monetária suficiente para sustentar o processo de acumulação. Em estudo coordenado por Guanziroli (1998) em projetos de assentamento (PA's) no Brasil, constata-se que, mesmo naqueles apontados como mais

⁷ Para informações de cálculo, ver Guanziroli (2000), p. 11.

desenvolvidos, a organização produtiva "atua majoritariamente na produção e pouco na comercialização e agro-industrialização".

Neste contexto, autores como Nantes e Scarpelli (2001) apontam associativismo e parcerias, agregação de valor e a diferenciação de produtos como estratégias para geração de renda para pequenos empreendimentos rurais. O processo de agregação de valor pode ser alcançado pela incorporação de tecnologia ao processo produtivo, pela qualidade e logística para abastecimento do mercado. Já a diferenciação consiste em produtos que ainda não estão consolidados no mercado devido ao desconhecimento a respeito dos seus benefícios, os custos envolvidos e/ou a dificuldade de acesso aos canais de distribuição (Nantes e Scarpelli, 2001).

Assim, estas estratégias podem ser utilizadas como formas de superar problemas que são inerentes à pequena produção rural como falta de regularidade de oferta, falta de economia de escala e conseqüente baixo poder de barganha. Os autores citados apontam a racionalização do trabalho e dos custos como fortes motivos que levam à formação desta estratégia. No caso das parcerias, é necessário que exista um relacionamento de confiança e

disposição para dividir lucros, ou seja, o negócio tem que ser bom para todos (Batalha e Silva, 2001).

2.2. Canais de distribuição

De acordo com Rosembloom (1999), é cada vez mais difícil alcançar vantagem competitiva sustentável por meio das variáveis do composto mercadológico (produto, preço, promoção e distribuição). Porém, a variável distribuição é vista como uma estratégia com maior potencial para que uma organização alcance esta vantagem. Isto se explica por ser uma estratégia de longo prazo, por requerer uma estrutura definida de organização e, finalmente, por ser consolidada sobre relacionamentos e pessoas interagindo em diferentes organizações. Isto torna a variável distribuição difícil de ser copiada e, portanto, capaz de se diferenciar dos concorrentes.

Vários autores descrevem os canais de distribuição de diferentes maneiras. Rosembloom (1999) apresenta algumas definições, como o caminho seguido de um produto desde sua concepção até o consumidor final; a transferência de posse entre várias firmas; ou ainda, a definição do canal de distribuição como sendo uma coalizão de empresas reunidas com o propósito de trocas. Estas definições variam em função de diferentes pontos de vista. Por fim, sob o ponto de vista gerencial, o autor descreve os canais de distribuição como “a organização externa de contatos que a gerência utiliza para alcançar seus objetivos de distribuição”.

Já Bowersox e Cooper (1992) descrevem os canais de distribuição como um alinhamento organizado de negócios independentes. Sua função é assumir os processos de posse e transferência física de *commodities*, produtos e serviços.

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. Neste estudo, será adotada a definição de Stern *et al.* (1996), pois parece englobar vários aspectos relacionados aos canais.

Os membros dos canais de distribuição desempenham várias funções-chaves. Estas funções constituem fluxos para frente, para trás e nos dois sentidos. As funções são chamadas de fluxos porque consistem num conjunto de atividades que ocorrem numa sequência dinâmica dentro do canal de distribuição (Stern *et al.*, 1996). Entre os fluxos mais importantes estão: de produto, de negociação, de propriedade, de informação e de promoção (Rosembloom, 1999). Estes fluxos devem ser desempenhados pelos participantes que conseguirem operar na forma mais competitiva possível, sendo indispensável a experiência, especialização, contatos e escala (Neves, 1999).

A estrutura do canal é definida a partir do número de níveis, ou seja, agentes intermediários desempenhando a função de distribuição. O número de níveis é utilizado para definir a extensão de um canal (Kotler, 2000). A forma como os níveis estão dispostos define

o arranjo/configuração do canal. No trabalho a ser realizado, serão investigados quais são os níveis de canal existentes na comercialização de produtos hortícolas e se estes arranjos satisfazem as necessidades dos agentes envolvidos.

3. METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foi utilizada a metodologia de estudo multicaso. Vários estudos de caso são aconselháveis devido aos diferentes arranjos de canal de distribuição existentes na comercialização dos produtos hortícolas. Neste sentido, esta estrutura metodológica objetivou dois pontos: um diagnóstico a respeito da comercialização de produtos hortícolas em assentamentos rurais no município de Araraquara-SP, e uma avaliação do potencial de demanda do mercado deste município.

As unidades de análises foram dois assentamentos rurais com diferentes tempos de formação e grau de organização, e vários formatos de varejo (auto-serviço, entreposto atacadista, varejões/sacolões). Os assentamentos rurais foram escolhidos para análise de agricultura familiar por apresentarem propriedades rurais com um certo grau de homogeneidade. Os diferentes formatos de varejo foram escolhidos por representarem importantes pontos de venda de produtos hortícolas na cidade de Araraquara.

Neste estudo, foram escolhidos dois assentamentos rurais na região, Bueno de Andrada e Bela Vista. Os assentamentos encontram-se em diferentes estágios de desenvolvimento e organização, sendo o Bela Vista mais antigo com 176 famílias e iniciado em 1988, e o de Bueno de Andrada, mais recente, com 31 famílias e 4 anos de formação. Foram escolhidos quatro produtores rurais horticultores de cada assentamento.

No setor varejista, esta pesquisa considerou diferentes formatos de varejo: um hipermercado de auto-serviço (de uma rede com atuação nacional); um supermercado de pequeno porte; um varejão/sacolão de grande porte (em área nobre da cidade); e um varejão/sacolão de pequeno porte (em região de classe média/média baixa). Estes formatos de varejo foram escolhidos por serem os mais importantes para a comercialização de produtos hortícolas na cidade. Além disso, foi realizada uma entrevista com um importante atacadista da CEASA/Araraquara.

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 varejo e a produtores de agricultura familiar em assentamentos rurais. O tipo de amostragem foi intencional, não-probabilística. As entrevistas foram realizadas *in loco*.

Para sistematização dos dados foi utilizada a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), que identifica os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças acerca da comercialização de produtos hortícolas. A análise de ameaças e oportunidades abrange o ambiente externo no qual ocorrem as transações entre agricultores e o seu canal, ou canais, de distribuição, enquanto a análise de pontos fortes e fracos reflete o ambiente interno às organizações. Neste artigo, avaliam-se as competências da agricultura familiar e do varejo para aproveitar as oportunidades relacionadas com a comercialização dos produtos hortícolas.

4 . DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 4.1. Comercialização de produtos hortícolas

Na região de Araraquara-SP existem cerca de 500 propriedades que caracterizam agricultura familiar. Deste total, cerca de 400 estão localizadas em 9 assentamentos rurais. Entretanto, grande parte dos produtos agroalimentares que abastecem Araraquara-SP não provém da região, mas da CEAGESP - Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de

São Paulo - de São Paulo e da CEASA/Campinas (ITESP, 1999).

Os assentamentos estão divididos em lotes que variam de 11 a 18ha. Neste lotes estão sendo cultivados produtos variados. Embora os cultivos tradicionais sejam ainda muito praticados (milho, mandioca), atividades relacionadas à horticultura, como fruticultura e olericultura, têm sido implantadas com êxito. Os produtos são comercializados principalmente por meio de agentes intermediários. Esses agentes não são fixos, e visitam os assentamentos sem frequência pré-estabelecida. Esses indivíduos atuam com transporte próprio (caminhão), visitando as propriedades rurais e buscando produtos, já que a grande maioria dos produtores não tem como transportar sua produção. Os intermediários oferecem um preço que normalmente é aceito pelos produtores, pois estes normalmente não conhecem os preços correntes. O destino final desta forma de comercialização é em geral feiras-livres e sacolões/varejões. Existe também a comercialização para pequenos minimercados⁸ locais. Porém, dos níveis de canal identificados (Fig. 1), o canal do nível 0, sem intermediários, tem demonstrado, recentemente, os melhores resultados. Este arranjo de canal permite maiores margens de lucro, além de evitar ameaças devido ao poder de barganha de alguns agentes e evitar o oportunismo do mercado.

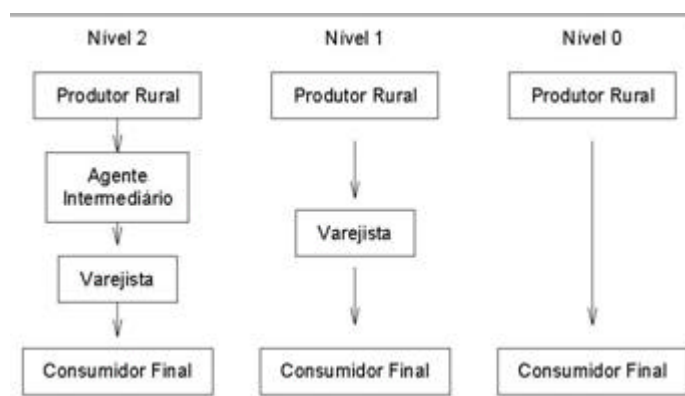


Figura 1 – Níveis de canal identificados nos assentamentos.

A seguir são descritos os resultados da análise *SWOT*. Os principais pontos estão sintetizados e indicados no Quadro 1:

Pontos Fortes (*Strengths*):

-Disposição para produzir se houver demanda.

Os produtores rurais estão dispostos a mudar de cultivo se conseguirem perceber uma oportunidade de negócio. Isso é claro no assentamento mais recente, pois, em geral, ainda não há culturas estabelecidas. Este fato é importante, pois foi identificada a demanda, mas a falta de oferta, por produtos diferenciados como, por exemplo, os produtos orgânicos. Portanto, os produtores dispostos a mudanças apresentam uma certa flexibilidade para se adaptarem às condições do mercado.

⁸ Segundo classificação proposta por Brito (1998).

-Competência e apoio técnico.

Os assentamentos da região de Araraquara contam com a assistência técnica da Fundação Instituto de Terras do Estado de São Paulo (ITESP), que auxilia também na área de saúde e educação. Portanto, as informações acerca do processo de produção agrícola estão disponíveis para os produtores rurais. É importante que qualquer forma de assistência técnica prestada não direcione a produção, mas informe e dê condições para que a decisão seja tomada pelos próprios produtores.

-Ações incipientes em relação à agregação de valor e diferenciação de produtos.

Existem algumas ações incipientes no que diz respeito ao processo de agregação de valor e diferenciação de produtos. Ocorre a venda de hortaliças lavadas, selecionadas e embaladas. Porém, são ações isoladas. No assentamento mais recente de Bueno de Andrada foram identificados 5 produtores que têm como atividade econômica principal o cultivo de hortaliças. Destes produtores, apenas um agrega valor aos seus produtos. Como este produtor não consegue atender a demanda por produtos limpos e embalados, tentou fazer uma parceria com seus vizinhos para, assim, aumentar a produção. Porém, esta parceria não foi aceita pelos outros produtores.

A venda dos produtos é feita de porta em porta, uma vez por semana. É despendido apenas um dia para a comercialização, pois é o produtor quem cuida da produção agrícola e realiza as vendas. Apesar dos produtores não conhecerem os custos de produção, e, portanto, não serem capazes de contabilizar os lucros, consideram este tipo de atividade rentável.

No assentamento Bela Vista há um grupo formado por cerca de 20 produtores rurais apoiados pela Fundação Mokit Okada. Esta fundação assessora os produtores na formação de uma associação para produção e comercialização de produtos orgânicos. Os produtos incluirão, além das hortaliças, também frutas e café, que serão certificados pela fundação.

De acordo com Conley e Udry (2001) se há um grupo de produtores em uma situação similar, então o aprendizado a respeito de uma nova tecnologia pode ser social. Neste caso haveria uma troca de informação sobre a o êxito ou fracasso da experiência de cada um. Porém, parece não ocorrer um aprendizado social dentro dos assentamentos. Há produtores que agregam valor aos produtos e conseguem, assim, uma melhor renda, enquanto seus vizinhos continuam a praticar a agricultura convencional, conseguindo menor valor pela produção. Isto se deve a uma barreira cultural, pois os assentamentos são formados por indivíduos provenientes de diferentes regiões e culturas.

Pontos Fracos (Weaknesses):

-Não têm suas produções contratadas.

A comercialização dos produtos é cercada de um ambiente de incertezas. Na grande maioria dos casos não há acordo prévio sobre o destino da produção. Os contratos são verbais ou inexistem. Os produtos são comercializados principalmente por meio de agentes intermediários. Estes agentes não são fixos, os compradores visitam o assentamento e realizam a compra em dinheiro, ou à prazo, sem frequência pré-estabelecida. Existe também a comercialização para pequenos supermercados locais. Nesse caso, os contratos são verbais e baseados numa relação de confiança. A existência de contratos formais poderia assegurar a comercialização dos produtos. Porém, observa-se que na maioria dos

casos, os contratos formais beneficiam outros agentes em detrimento aos produtores.

-Informação.

Não há planejamento adequado da produção, ou seja, a demanda do mercado parece não influenciar as decisões fundamentais/essenciais da produção. Existem decisões técnicas e estratégicas que devem ser tomadas pelos produtores rurais. As decisões técnicas envolvem manejo cultural e técnicas de conservação do solo e da água. Apesar de conviver com os riscos que são inerentes à atividade agrícola (variações climáticas, pragas e doenças), as decisões técnicas são mais facilmente tomadas com o auxílio de agrônomos e técnicos agrícolas. Já as decisões estratégicas, que são fundamentais em qualquer empreendimento, representam uma dificuldade. No caso da produção agrícola, envolvem as decisões sobre o quê plantar, como plantar e quando plantar, de acordo com a demanda do mercado. Estas decisões são mais difíceis de serem tomadas, considerando que os produtores não têm fácil acesso aos meios de informação sobre preços e mercado. Em geral são os próprios intermediários que informam a respeito dos preços praticados, passando muitas vezes cotações abaixo das correntes no mercado.

A falta de informação a respeito da formação de preços, dos canais de distribuição mais adequados e das oportunidades de mercado, torna os produtores sujeitos ao oportunismo dos agentes de mercado. Em geral, os órgãos de apoio ao desenvolvimento da agricultura familiar se atêm à assistência técnica e não à assistência para a comercialização eficiente.

-Dificuldade em organizar associações ou parcerias.

Os produtores rurais enfrentam dificuldades em compartilhar informações e assumir riscos em conjunto. Observa-se uma grande barreira cultural e visão de curto prazo. Nota-se que há, inclusive, um certo comportamento adversarial entre os produtores. Na medida em que são identificadas as necessidades e oportunidades do trabalho em grupo, a barreira cultural deveria ser vencida e os produtores deveriam organizar-se em associações e/ou realizarem parcerias. Os produtores no assentamento Bueno de Andrada ainda não conseguiram vencer estas barreiras. Já no assentamento Bela Vista, algumas associações foram formadas, visando compra de máquinas, implementos agrícolas e prestação de serviços. Porém, não utilizam estas associações para comercializar produtos. A primeira associação, visando produção e comercialização de produtos, está sendo formada. Esta associação envolve produtos orgânicos, considerados diferenciados e com valor agregado.

Ameaças (Threats):

-Comercialização.

A comercialização é considerada um dos principais entraves para o sucesso do empreendimento rural nos assentamentos. A incerteza e a baixa remuneração são apontadas como pontos importantes. Os produtores tentam reverter esta situação mudando de canal de distribuição. Porém, devido ao desconhecimento das oportunidades de mercado, muitas vezes as mudanças não trazem os resultados esperados.

A alta incerteza na comercialização dos produtos agropecuários leva os produtores a várias tentativas sobre a cultura e a forma desta ser produzida. Isto pode acarretar um dos principais problemas apontados pelos varejistas a respeito da pequena produção rural, a falta de regularidade de oferta.

-Baixa margem de lucro.

Todos os produtores rurais afirmam que a comercialização por meio dos intermediários não é uma boa opção de venda. Apesar de não conhecerem os custos de produção dos seus produtos, reconhecem que para manter uma vida digna e manter a produção é necessária a busca de canais alternativos mais rentáveis. Oportunidades (Opportunities):

-Organização visando buscar novos mercados e novas oportunidades de negócio.

A organização na forma de associações parece ser uma alternativa que possibilita ganhos para o grupo. Os produtores trabalhando em conjunto podem buscar canais mais eficientes para escoamento de suas produções, além de dividir os custos de eventuais tecnologias a serem adquiridas.

-Demanda por produtos diferenciados.

Com base nas entrevistas nos diferentes formatos de varejo, percebe-se que existe demanda por produtos com valor agregado, como é o caso dos processados. Isso consiste numa grande oportunidade a ser explorada pela agricultura familiar.

-Canal direto.

Alguns planos têm sido sugeridos por parte dos órgãos que apoiam o desenvolvimento dos assentamentos na região para que os pequenos produtores provenientes de agricultura familiar possam vender sua produção num canal direto. Esse canal consiste na eliminação do intermediário, ou seja, na venda direta para o consumidor final. Já foram tomadas iniciativas neste sentido. Numa parceria entre prefeitura municipal e Fundação ITESP, foram montados pontos de vendas localizados em lugares estratégicos da cidade. Nestes pontos são vendidos os produtos trazidos dos assentamentos, embalados e com preços padronizados sob a imagem de Produtos Sazonais. Este termo é utilizado para que os consumidores não criem expectativas a respeito de regularidade de oferta ou de variedade de produtos. A iniciativa agradou tanto aos consumidores, que compram produtos frescos, de qualidade e a um baixo custo, quanto aos produtores, que eliminaram a presença dos intermediários e garantiram uma renda maior. Está em andamento um projeto de implantação de uma feira-livre onde produtores rurais de unidades familiares possam comercializar seus produtos.

Quadro 1 – Síntese da análise *SWOT* da comercialização de produtos hortícolas por produtores provenientes da agricultura familiar em dois assentamentos de Araraquara-SP.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Ameaças	Oportunidades
Produção agrícola	- Capacidade produtiva - Assistência técnica	- Natureza biológica da produção	- Incerteza na comercialização	- Geração de renda
Agregação de valor/ diferenciação de produtos	- Geração de renda - Maiores margens de lucro	- Pequena escala de produção - Produtores temem o risco	- Incerteza na comercialização	- Maiores margens de lucro - Existência de demanda
Contratos		-Contratos são verbais ou	- Contratos formais: baixa	- Contratos formais:

		inexistentes	margem de lucro	segurança
Informação		-Não têm acesso a	- Preços pagos	- Informação pode
		informações de mercado	abaixo das cotações de mercado	influenciar decisões estratégicas
Associativismo / parcerias	- Escala de produção - Regularidade de oferta	- Barreira cultural - Visão de curto prazo		-Maior poder de barganha
Comercialização	- Qualidade dos produtos	- Dependência de agentes intermediários	- Incerteza - Baixa remuneração	- Produtos diferenciados - Canal direto - Certificação

Fonte: Elaborado pelos autores.

-Certificação de Produtos e serviços de origem familiar.

No ano 2000 foi criado pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário o *Programa de Certificação de Produtos e Serviços de Origem Familiar* (Nigro e Paula, 2000). Este programa criou um selo de identificação para produtos advindos de processos de produção familiar e que foram cultivados sem agredir o meio ambiente. Este tipo de certificação pode aumentar a competitividade da agricultura familiar, promovendo suas ações e formando um apelo social aos consumidores.

4.2.Análise do mercado varejista

Os varejistas entrevistados adquirem seus produtos hortícolas principalmente de atacadistas, pois afirmam que a qualidade e preço são satisfatórios, além da comodidade de receber o produto na loja. Contam com boa regularidade de entrega, às vezes até diariamente, e transporte pago pelo fornecedor. Em geral, estas redes, na prática, excluem os pequenos produtores por não serem capazes de abastecer em quantidade e com variedade e regularidade requeridas.

Além disso, as lojas que fornecem algum tipo de produto diferenciado afirmaram que obtêm ganhos maiores com esse tipo de produto, devido à grande procura. Os produtos são, entretanto, muitas vezes, processados na própria loja. As lojas das redes de auto-serviço têm, em geral, centrais próprias de compras, onde as negociações e transações comerciais com os fornecedores são centralizadas. No caso do varejão de pequeno porte, os poucos produtos diferenciados oferecidos são processados na loja e não apresentam demanda relevante, de acordo com observações feitas pelo proprietário. Nestes locais, os consumidores não parecem dispostos a pagar mais por qualidade, o que acaba por enfatizar o diferencial preço.

Pontos Fortes (Strengths):

-Disposição para trabalhar com pequenos produtores.

Essa característica foi observada principalmente nos varejões de grande e pequeno portes, sendo que este último afirmou inclusive preferir comprar diretamente do produtor,

pois "evitam atravessadores", podendo, na sua opinião, adquirir a um preço melhor e com melhor qualidade. Neste caso, já ocorre o fornecimento por pequenos produtores de produtos hortícolas, cuja reposição é realizada quase que diariamente nas lojas. O varejo parece estar satisfeito com a qualidade dos produtos.

-Garantia de qualidade e troca de produto por parte do atacadista

Pôde-se observar, de modo geral, que os entrevistados estão satisfeitos com a qualidade do produto que recebem. A mercadoria é inspecionada no ato do recebimento podendo ser aceita ou não de acordo com a qualidade apresentada. Assim, com exceção do pequeno varejão, todos podem realizar trocas de mercadorias caso não estejam de acordo com a qualidade requerida. Em alguns casos, observa-se a devolução do produto mesmo depois de feito o recebimento, como no varejão de grande porte e no supermercado. Na maioria desses casos, os atacadistas procedem de maneira a tentar repassar as perdas para os produtores dos quais adquiriu o produto de qualidade não aceitável.

-Conhecimento das necessidades dos consumidores.

O varejo, de uma maneira geral, parece estar ciente de que os consumidores são o elo mais importante dessa cadeia, e que suas expectativas (por qualidade, diferenciação,

⁹ Com exceção do varejão de pequeno porte, que é responsável pelo transporte e busca os produtos com veículo próprio.

sortimento, preço, etc.) devem ser atendidas. Mantém com seus clientes alguma forma de contato para obter as informações referentes às suas necessidades, seja por meio de reclamações escritas sobre os produtos que não foram encontrados na loja, ou pelo simples contato verbal. Cabe ressaltar que cada formato de varejo tem seu perfil específico de clientes (Quadro 2) e que a percepção de suas necessidades podem, por isso, diferir de acordo com o formato. **Quadro 2** - Características, prioridades e problemas enfrentados pelo varejo no suprimento de

produtos hortícolas em uma amostra de Araraquara-SP.

Formato	Faturamento mensal em FLV	Checkouts	Público	Prioridades	Problemas
Varejão de pequeno porte	Não Informou	2	Classes C e D	Preço	Quantidade; altas perdas
Varejão de grande porte	R\$ 50.000,00	2	Classes A e B	Qualidade; regularidade	Falta de produtos diferenciados
Supermercado de pequeno. porte	R\$ 13.000,00	4	Classes B e C	Regularidade; preço	Sazonalidade
Hipermercado	R\$ 85.000,00	33	Todas as classes (?)	Qualidade; regularidade	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pontos Fracos (*Weaknesses*):

-Regularidade de oferta.

Esse é um ponto que levou os varejistas mais organizados e com maior poder de barganha a interromper/diminuir e não mais depender do fornecimento dos pequenos produtores (inclusive produtores familiares). O varejão de grande porte adquire produtos desse tipo de fornecedor de forma complementar e esporádica, de maneira a não comprometer a satisfação do cliente quanto ao quesito variedade. Em geral, os varejões de pequeno porte, com menor poder de negociação, compram diretamente de pequenos produtores ou de intermediários. Estes afirmam que os atacadistas não são competitivos em preço e oferecem qualidade inferior. Porém, caso mantivessem pequenos produtores como fornecedores, teriam que estabelecer contatos com muitos produtores para garantir sortimento e regularidade de oferta.

-Perda de produtos.

As perdas estão presentes em todos os varejos entrevistados, em menor ou maior grau. Essas perdas podem variar de 1% a 70%, dependendo do formato de varejo e do tipo de produto. As maiores perdas foram observadas no varejão de pequeno porte, e são decorrentes principalmente da impossibilidade de se fazer a devolução de produtos ao fornecedor em caso de má qualidade, bem como da exigência de quantidade mínima de compra, em geral de uma caixa. As perdas no hipermercado hoje variam de 5 a 10% e são decorrentes principalmente do acondicionamento inadequado dos produtos (refrigeração deficiente, embalagens inadequadas, etc.). Entretanto, essas perdas são consideradas aceitáveis e bem abaixo do observado antes da implementação do sistema de compra pela Central, quando chegavam a ser três vezes maiores.

-Seleção de produtos nas lojas.

É necessário selecionar os produtos nas lojas. Para a seleção são empregados funcionários próprios do varejo. É observado que grande parte dos produtos estão fora dos padrões exigidos. Esta é uma das causas das devoluções de produtos, juntamente com as perdas pós-colheita. As devoluções são previstas nos contratos formais e verbais. Estas variam de acordo com o formato de varejo analisado. A padronização é considerada muito importante para todos os formatos de varejo. Entretanto, foi observado um padrão de conduta entre os varejistas e seus fornecedores que determina que uma pequena quantidade de produtos de qualidade ruim não merece devolução, e faz parte das perdas do varejista.

Ameaças (*Threats*):

-Contratos verbais.

Com exceção do hipermercado, todos os outros entrevistados afirmam não utilizar contratos formais. As transações são feitas verbalmente e são baseadas numa relação de confiança entre as partes. Estes afirmam que ainda não tiveram problemas sérios com este tipo de acordo.

No caso do hipermercado, os contratos são formais devido às especificidades deste mercado. Os contratos são realizados entre fornecedores e a Central de Compras em São Paulo. As exigências principais são: o fornecedor deve ter firma estabelecida, cumprir a

entrega de acordo com o desejado pelo varejo, e não apresentar pendências financeiras. Se cumpridas essas exigências, os pequenos produtores da região podem tornar-se fornecedores. Porém, esta opção não parece vantajosa para os produtores provenientes de agricultura familiar para a comercialização de produtos *commodities*. Como não há economia de escala, os custos são, em geral, mais altos. Esta seria uma vantagem se os produtos negociados fossem diferenciados e com agregação de valor.

Oportunidades (Opportunities):

-Busca por diversificação do sortimento.

A seção de perecíveis, além de ser considerada uma das mais rentáveis, é crucial na determinação da rentabilidade de outras áreas dos supermercados, pois faz parte da estratégia de atrair e cativar clientes por meio da diversificação no mix de produtos. É também uma das alternativas de sobrevivência do pequeno e médio varejo, diante da forte concorrência exercida pelas grandes redes (Saabor, 1998). Dentro da seção de FLV (frutas, verduras e legumes) é clara a busca por produtos de qualidade, diferenciados, não tradicionais e minimamente processados. Isto constitui uma oportunidade para fornecedores destes produtos.

-Busca por fornecedores de produtos diferenciados.

Os varejistas, ao perceberem a demanda do consumidor por produtos diferenciados - principalmente os minimamente processados - buscaram colocá-los à disposição. O hipermercado conseguiu atender em parte a esta demanda devido aos contatos feitos pela Central de Compras. Nos varejões, foi observada a presença de produtos diferenciados processados na própria loja. Há pretensão de aumentar a oferta deste tipo de produtos, porém, percebe-se a escassez de fornecedores. Existe a oferta de produtos orgânicos, mas por não possuírem o selo de certificação, os preços não podem ser diferenciados.

Quadro 3 – Síntese da análise SWOT para o setor varejista.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Ameaças	Oportunidades
Fornecimento direto de peq. produtores	- Preço competitivo; - Qualidade satisfatória;	- Não há regularidade de oferta; - Necessidade de disponibilizar transporte próprio;	- Falhas no suprimento;	- Altas margens de lucro; - Certificação;
Contratos	- Definem especificidade dos produtos; - Devoluções são previstas	- São na maioria das vezes verbais ou inexistentes.	- Incerteza na compra	- Contratos formais podem assegurar o fornecimento
Agregação de valor / diferenciação	- Atrair e cativar clientes	- Falta de fornecedores na região;	- Canal direto (produtor-consumidor	- Maiores margens de lucro.

- Maiores gastos com promoção.
- final);
- Incertezas na comercialização

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa realizada, observa-se grandes oportunidades para agricultura familiar considerando a demanda por produtos diferenciados e com agregação de valor. O varejo revelou interesse por estes tipos de produtos como forma de atrair e cativar seus clientes. Entretanto, existem certas exigências que demandam mudanças na postura dos agricultores. É necessário que os produtores ofereçam produtos de qualidade, em quantidade razoável e com regularidade. Além disso, é de interesse do varejo que os produtos adquiridos sejam entregues nas lojas, prezando pela sua comodidade e passando o ônus do transporte a seus fornecedores.

Para que essas exigências sejam alcançadas, torna-se necessária a organização em associações, grupos informais ou parcerias, buscando a aquisição de tecnologia, eficiência logística, escala e diminuição de custos. É papel das instituições de assistência técnica, de fornecimento de crédito e de assistência social apoiar os produtores rurais neste sentido.

A existência de contratos formais parece ser um ponto muito importante tanto para os produtores rurais quanto para o varejo, pois especificam o papel (obrigações e direitos) de ambas as partes. Porém, é necessário que estes contratos sejam justos e não excludentes. Ficou claro que, quanto maior o poder financeiro do varejo, mais acentuado é seu poder de barganha frente ao fornecedor e, conseqüentemente, maiores exigências podem ser feitas junto a ele.

A Certificação de Produtos e Serviços de Origem Familiar pode ser também uma opção para os produtores rurais. Este selo poderia ser uma estratégia de venda principalmente para os clientes de grandes redes de supermercado. Este consiste num apelo social que deve atingir principalmente as classes A e B.

Por outro lado, a forma de comercialização que mais atende às necessidades dos produtores rurais parece ser a comercialização direta para os consumidores. Apesar de parecer obvio, este tipo de iniciativa não é comumente adotada para comercialização de produtos provenientes da agricultura familiar. A iniciativa-piloto de pontos de comercialização que foi implantada na cidade de Araraquara despertou nos produtores rurais uma nova possibilidade. A instalação de uma feira-livre destinada aos produtores de agricultura familiar torna-se, portanto, imprescindível.

Enfim, é possível e importante que sejam tomadas medidas que permitam que a região seja abastecida por produtos provenientes das cercanias. Desta forma poderia haver uma diminuição dos custos logísticos envolvidos, como transporte e armazenamento, e promoveria um incremento na capacidade produtiva e na qualidade de vida dos pequenos produtores provenientes de agricultura familiar.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABROMOVAY, R. Agricultura, diferenciação social e desempenho econômico. Rio de Janeiro, 2000. Base de dados. Disponível em: <<http://www.dataterra.org.br/Documentos/biblioteca.htm>>. Acesso em: 28 jan. 2002.

ABROMOVAY, R. Uma nova extensão para a agricultura familiar. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL, 1997, Brasília, Anais do seminário nacional de assistência técnica e extensão rural, Brasília: PNUD, 1997. p. 222.

BATALHA, M.O.; SILVA A.L. Comercialização de produtos agroindustriais. In: Batalha M.O. (Coord.). *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 2001. p.23-63.

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

BRITO, D. Qual é o formato correto de sua loja? *Revista Superhiper*, São Paulo, set. 1998. p.74-77.

BRUNO, R., MEDEIROS, L. S. Avaliação da Eficácia dos Projetos de Assentamento 1: Percentuais e Causas das Evasões. *Projeto de cooperação técnica MEPF-INCRA/FAO*. 1998.

BUAINAIN, A. M., SOUZA FILHO, H. M. Procerá: impactos produtivos e capacidade de pagamento. Campinas: projeto INCRA/FAO, 1998.

CONLEY, T.; UDRY, C. Social Learning through networks: the adoption of new agricultural technologies in Ghana. *American Journal of Agricultural Economics* 83(3), p.668-673, agosto, 2001.

GARCIA FILHO, D. P. Guia metodológico - Diagnóstico de Sistemas Agrários. Brasília: *Projeto de cooperação técnica INCRA/FAO*. 1999.

GARCIA FILHO, D. P. Síntese preliminar dos diagnósticos dos sistemas agrários na região sudeste. *Convênio INCRA/FAO*. 1997. Disponível em: <<http://www.incra.gov.br/fao>>. Acesso em: 29 jan.2002.

GUANZIROLI, C. E. (Coord.). Perfil da agricultura familiar no Brasil: dossiê estatístico. 1996. Base de dados. Disponível na Internet <<http://www.incra.gov.br/fao>> Acesso em: 25 jan. 2002.

GUANZIROLI, C. E. (COORD.) Principais fatores que afetam o desenvolvimento dos assentamentos de reforma agrária no Brasil. Brasília: *Convênio INCRA/FAO*. 1998. Base de dados. Disponível na Internet <<http://www.incra.gov.br/fao>> Acesso em: 25 jan. 2002.

GUANZIROLI, C. E. (coord.). Novo Retrato da Agricultura Familiar. O Brasil

Redescoberto. Brasília: *Convênio INCRA/FAO*, 2000.

GUANZIROLI, C. E. Romeiro, A. Buainain, A. M. Sabatto, A. Di. Bittencourt, G. *Agricultura Familiar e Reforma Agrária no Século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond, 2001.

ITESP – Fundação Instituto de Terras do Estado de São Paulo. Comercialização de produtos agrícolas. Araraquara: Não publicado. 1999.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice – Hall, 2000.

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* (Tese de Doutorado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

PAULILLO, L. F. Sobre o desenvolvimento da agricultura brasileira: concepções clássicas e recentes. In: Batalha, M. O. (Coord.). *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 545-569.

NIGRO, S.; PAULA, L. Pronta para os desafios. *Revista Supervarejo*. São Paulo, p. 20-21, dez. 2000.

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. ano 1, n. 1, p. 24, set. 1999.

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