

REFERENCIA

LOURENZANI, A. E. B. S; SILVA, A. L. Análise da competitividade dos principais canais de distribuição de hortaliças: o caso do tomate *in natura* no estado de São Paulo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28. , 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

Análise da Competitividade dos Principais Canais de Distribuição de Hortaliças: o Caso do Tomate *in natura* no Estado de São Paulo

Autoria: Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani, Andrea Lago da Silva

Resumo: Nos últimos anos observa-se uma grande expansão do setor hortícola brasileiro. Devido a problemas relacionados, principalmente, à logística e qualidade, as grandes redes de auto-serviço têm abandonado o sistema tradicional de suprimento de produtos hortícolas, através das Centrais de Abastecimento normatizadas pelo governo (CEASA), e criado centrais próprias de compras onde a aquisição dos produtos é feita diretamente de produtores rurais e de *Packing Houses*. No entanto, este novo canal deve ser examinado com cuidado já que representa ameaças e oportunidades para o produtor rural. Nesse contexto, o objetivo dessa pesquisa foi analisar a competitividade destes dois canais, identificando os principais entraves em cada canal. Para tal, foi utilizada uma metodologia para análise da competitividade de cadeias agroindustriais, que consiste na análise de direcionadores de competitividade. Os resultados indicam que a distribuição através das centrais de compras de grandes redes de auto-serviço apresenta melhor desempenho competitivo do que a distribuição através das CEASAs. No entanto, o desempenho superior não se mostra sustentável à medida que o diferencial de poder entre os varejistas e os produtores rurais aumenta a rivalidade vertical e permite comportamentos conflitantes e oportunistas.

1. Introdução

O setor varejista tem passado por um processo de reestruturação nos últimos anos levando a mudanças nos padrões de concorrência. Como conseqüências dessas mudanças, surgiram novas políticas de aquisição de produtos, tornando necessária a reestruturação da gestão dos relacionamentos interorganizacionais e o desenvolvimento de novas estruturas de abastecimento, como foi o caso do setor de FLV (frutas, verduras e legumes).

Para o setor varejista, principalmente no caso das grandes redes supermercadistas, as hortaliças, juntamente com as frutas, têm despertado interesse por se tratar de um subsetor capaz de incrementar o tráfego interno de clientes e aumentar a frequência de visita às lojas. Além disso, esse subsetor tem se mostrado bastante rentável para as lojas.

O setor produtivo de hortaliças é caracterizado por dois aspectos: é intensivo em mão-de-obra e apresenta 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 produção é cercada por incertezas, seja pelas condições climáticas, seja pelas pragas e doenças. Dentre as hortaliças, o tomate *in natura* tem um lugar de destaque devido à importância econômica

e social para o estado de São Paulo.

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 processo de comercialização um grande número de intermediários está presente, o que acaba deixando os produtores sujeitos ao oportunismo por parte dos agentes a jusante da cadeia produtiva, levando a comportamentos conflitantes de ambas as partes.

Desde a década de 60, a comercialização de hortaliças tem ocorrido, predominantemente no Brasil, através das Centrais Estaduais de Abastecimento Sociedade Anônima (CEASA). A criação das CEASAs permitiu a organização e expansão da comercialização de hortaliças, por meio da concentração de compradores e vendedores num mesmo local, além da divulgação de informações de mercado. Nesse sistema de comercialização os principais pontos de venda no varejo eram as feiras-livres, as quitandas, os mercados municipais e os pequenos supermercados.

Nos últimos anos, diversos problemas operacionais têm sido atribuídos a esse sistema de comercialização. Em razão de um sistema logístico ineficiente e da falta de um sistema de padronização adequado o índice de perdas é elevado e a qualidade é deficiente. Além disso, ações abusivas e predatórias, como grandes disputas de margem de lucros, resultantes de uma visão negocial de curto prazo e de um comportamento tradicionalmente adversarial, trazem prejuízos a produtores, varejistas e consumidores. Embora sofram muitas críticas, essas centrais ainda têm papel socioeconômico fundamental no que diz respeito ao escoamento da pequena produção e ao abastecimento de pequenos varejistas. Os pequenos produtores, normalmente, não têm acesso direto ao varejo por não serem capazes de atender a exigências, como escala de oferta e regularidade de entrega e qualidade, dependendo das centrais para comercializar seus produtos. Além disso, pequenos varejistas, como supermercados de pequeno porte, sacolões e varejões, demandam um mix diversificado de produtos em pequenas quantidades e com reposição constante.

Devido a problemas relacionados, principalmente, à logística e qualidade dos produtos, as grandes redes de auto-serviço têm abandonado o sistema tradicional de suprimento de hortaliças, através das Centrais de Abastecimento normatizadas pelo governo (CEASAs), e criado centrais próprias de compras onde a aquisição de produtos é feita diretamente de produtores rurais e de atacadistas especializados (*Packing Houses*). Esse novo sistema de comercialização permite às centrais de compras um controle mais efetivo da qualidade e do fluxo de oferta. Além disso, confere maior margem de comercialização. No entanto, esse novo canal deve ser examinado com cuidado, já que, sob determinadas condições, pode representar ameaças e oportunidades para o produtor rural. O diferencial de poder entre os grandes varejistas e os produtores pode, entretanto, afetar negativamente os ganhos destes últimos. É possível ocorrer também a redução do acesso daqueles que não têm suas produções contratadas aos mercados. A coordenação e as formas de relacionamentos entre o varejo e seus fornecedores têm sido alteradas e seus impactos na competitividade dos principais canais de distribuição de hortaliças são alvo desta pesquisa.

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 excluem 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 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.

Nesse contexto, esse artigo teve com objetivo analisar a competitividade dos principais canais de distribuição de tomate *in natura* no estado de São Paulo a partir da análise de direcionadores de competitividade. A partir dessa análise foi possível conhecer as vantagens e limitações de cada um dos arranjos do canal de distribuição e propor ações que os tornassem mais competitivos. Os resultados obtidos da análise dos canais de distribuição do tomate *in natura* poderão, em parte, caracterizar problemas associados a outras hortaliças. Já que o atacado e o varejo utilizam padrão semelhante para comercializar diversas hortaliças e legumes.

Para alcançar os objetivos propostos, o artigo foi dividido em cinco seções. A primeira seção consiste nessa introdução onde é feita uma breve caracterização do setor. A segunda seção trata do embasamento teórico necessário para o desenvolvimento da pesquisa, abordando-se os seguintes marcos conceituais: a competitividade e a gestão da cadeia de suprimentos. A competitividade busca oferecer subsídios para identificar os fatores que interferem no desempenho e na eficiência dos canais analisados. Já a gestão da cadeia de suprimentos oferece aportes importantes, como a visão sistêmica e a importância da coordenação para cadeias agroindustriais. A terceira parte descreve a metodologia adotada. A parte seguinte consiste na apresentação dos resultados, a análise da competitividade dos principais canais de distribuição, com base nos dados obtidos e sistematizados. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

1. **2. Referencial Conceitual**

2. **2.1 Competitividade**

De acordo com Saab e Gimenez (2000), a abertura do mercado e a estabilização da economia após a implantação do Plano Real contribuiu para o processo de concentração no varejo agroalimentar, no caso de grandes supermercados, onde foram observadas fusões e aquisições por parte de grandes redes do auto-serviço (Tabela 1). É tal o grau de internacionalização e poder de barganha do setor, que este exerce grande influência na dinâmica do mercado hoje. No entanto, o aumento do grau de concentração entre as grandes redes de auto-serviço foi compensado pelo crescimento dos supermercados independentes e por formas alternativas de varejo como sacolões e varejões (Farina e Nunes, 2003).

De acordo com Farina (2002), a consolidação, a multinacionalização e a concorrência foram condicionantes de profundas mudanças no sistema agroalimentar brasileiro, provocando mudanças na organização das cadeias produtivas, que tiveram como foco a busca pelo aumento da coordenação, redução de custos e aumento a qualidade. Farina e Nunes (2002) complementam que a entrada de novas redes varejistas internacionais e o crescimento do mercado levaram a uma mudança no padrão de concorrência nesse segmento. Os supermercados passaram a investir em diferenciação

baseada em produtos perecíveis, no *mix* de produtos e *layout* de loja e a rivalidade em preços foi intensificada.

Como consequência desse processo, surgiram novas políticas de aquisição de produtos, tornando necessária uma reestruturação da gestão do relacionamento interorganizacional e o desenvolvimento de novas estruturas de abastecimento, como foi o caso do setor de produtos hortícolas. Farina (2002) ressalta que nesse setor houve mudanças organizacionais (centralização das compras e utilização de contratos de fornecimento) e institucionais (criação de padrões próprios).

Tabela 1: Concentração da distribuição por meio de supermercados e evolução da parcela de mercado (*market share*), 1994-2001.

Ranking		Supermercados	Parcela de mercado (%)			
2002	2001		1994	1996	2001	2002
1	1	Companhia Brasileira de Distribuição (Brasil)	6,5	7,4	13,6	14,6
2	2	Carrefour (França)	9,4	10,4	12,7	12,6
3	4	Bom Preço (Holanda)	2,4	2,6	4,4	4,2
4	3	Sonae (Portugal)	-	-	4,7	4,2
5	5	Sendas (Brasil)	2,6	3,4	3,6	3,2

Fonte: adaptado de ABRAS (2002) e Farina (2002)

O setor de produtos hortícolas é considerado estratégico para os varejistas à medida que funciona como um chamariz, incrementando o tráfego interno de clientes e aumentando a frequência de visitas às lojas. Além disso, os supermercados são muito importantes na distribuição destes produtos à medida que representam os locais preferidos de compra de 76% dos consumidores (Saabor e Rojo, 2002). Considerando que as cinco maiores redes de autoserviço alimentar representam 39% da parcela do mercado, este é um importante canal de distribuição para produtos hortícolas (ABRAS, 2002).

Nesse contexto de globalização, as nações, os setores econômicos, as empresas e os indivíduos tiveram que se adaptar ao ambiente de concorrência, identificando vantagens competitivas sustentáveis (Jank e Nassar, 2000). Assim, a competitividade torna-se um assunto de extrema relevância.

Várias definições de competitividade são encontradas na literatura (Feurer e Chaharbaghi, 1994; Van Duren et al., 1991; Harrison e Kennedy, 1997; Porter, 1986, 1989; Ferraz et al., 1995). Entretanto, não há uma definição exata e universal. As diferentes abordagens variam em diferentes pontos de vista. Na economia neoclássica, o conceito de vantagem comparativa é aplicado para medir os custos e a produtividade, bem como para fazer inferências sobre a participação no mercado e para maior contribuição na avaliação de competitividade (Harrison e Kennedy, 1997; Van Duren et al., 1991). Esses autores consideraram o gerenciamento estratégico, que enfatiza o conceito de vantagem competitiva, a abordagem mais clara para avaliação da competitividade. Nessa avaliação, são usados estudos de caso realizados em firmas e indústrias e seus segmentos, demonstrando assim, grande capacidade de entender a dinâmica das mudanças.

Ferraz et al. (1995) e Coutinho e Ferraz (1995), em estudos sobre a competitividade da indústria brasileira, consideraram duas linhas de conceitos: a) competitividade como

desempenho no mercado, a qual é revelada (*ex-post*). Dessa forma, ela é expressa em termos de participação no mercado, refletindo a adequação dos recursos utilizados pela empresa aos padrões de concorrência vigentes no mercado (Jank e Nassar, 2000); b) competitividade como eficiência, sendo a competitividade potencial ou futura. Assim, consiste na capacidade de converter insumos em produtos com o máximo rendimento. Os indicadores são baseados em coeficientes técnicos, comparativos de custos e preços, produtividade dos fatores e melhores práticas verificadas na indústria internacional. Dessa forma, significa uma avaliação *ex-ante* da competitividade. O grau de capacitação das empresas define a eficiência produtiva, que por sua vez define o desempenho destas no mercado, em termos de participação no mercado. Portanto, a competitividade pode ser entendida como “a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (Ferraz et al., 1995; Coutinho e Ferraz, 1995).

Essa abordagem diferencia-se de outras já citadas, pois avalia a competitividade sob a dinâmica do processo de concorrência. Os referidos autores ainda dividem os fatores determinantes da competitividade em três grupos: fatores internos à empresa (capacidade de inovação, capacidade produtiva, estratégia e gestão, recursos humanos); fatores estruturais, que caracterizam o mercado competitivo e não são controlados, mas influenciados pela firma (mercado, configuração da indústria, concorrência); e fatores sistêmicos, que dizem respeito ao ambiente externo e não são controláveis pela firma (fatores políticos, macroeconômicos, regulatórios etc.). Eles ainda relataram que as cooperações vertical e horizontal, dentro de uma cadeia produtiva, criam condições favoráveis para o incremento da competitividade de todos os seus elos. Essa visão é compartilhada por Nalebuff e Brandenburger (1996), que consideraram que as relações entre concorrentes são de “guerra e paz”. A guerra acontece quando as firmas concorrem na divisão dos mercados, já a paz ocorre quando as firmas cooperam em atividades que resultam na criação e manutenção desses mercados. Essa visão resume o conceito proposto por esses autores: a “coopetição”. Tal conceito parte do princípio de que é possível aumentar os negócios sem prejudicar o objetivo final de qualquer organização, que é gerar lucros, através de associações e acordos entre concorrentes.

Harrison e Kennedy (1997) buscaram definir competitividade de forma sustentável como a habilidade de obter lucratividade e gerar valor a custos iguais ou inferiores àqueles de outros concorrentes em um mercado específico. Porém, nessa definição, desconsideraram a estratégia de diferenciação de produtos, em que uma organização pode obter lucratividade a um custo superior ao dos concorrentes, lucrando mais com a qualidade percebida pelo cliente. Neste estudo, foi proposta uma estrutura para analisar a competitividade das organizações, a qual indica cinco fontes primárias de competitividade: tecnologia (afetando o comportamento e a estrutura da firma), compra de suprimentos (o custo é influenciado pela qualidade, pelo preço e pela coordenação), economias de escala e escopo, grau de diferenciação e fatores externos (políticas governamentais e variáveis macroeconômicas). De acordo com essa metodologia de análise, a competitividade seria medida em termos de participação no mercado e lucratividade da firma. Considerando o agronegócio, esses autores relataram que a competitividade não deve ser medida apenas dentro da firma, pois seu impacto no bem-estar da população e na geração de empregos também deve ser considerado.

Silva e Batalha (2000), estudando sobre a eficiência econômica e a competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil, esclareceram que existe um

conjunto de especificidades no agronegócio que resulta na definição de um espaço de análise diferente dos convencionalmente admitidos em estudos de competitividade; nesse caso, o recorte de análise é a cadeia de produção agroindustrial. Segundo esses autores, os estudos de competitividade devem efetuar um corte vertical no sistema econômico para a definição do campo de análise, não a vendo como a soma da competitividade individual dos agentes envolvidos. Considerando que há ganhos de coordenação entre os agentes de uma cadeia agroindustrial, a análise de competitividade do conjunto do sistema torna-se extremamente relevante.

Com o propósito de definir uma estrutura conceitual para avaliar a competitividade no âmbito das cadeias agroindustriais, Van Duren et al. (1991) integraram conceitos das economias neoclássica e industrial organizacional e do gerenciamento estratégico. Para eles, a competitividade é “a capacidade de um dado sistema produtivo obter lucratividade e manter participação de mercado no âmbito interno e externo (mercado internacional), de maneira sustentada”. Essa definição remete à estratégia de negócio adotada, que deve ter seus fatores analisados para que sejam identificados pontos de alavancagem da competitividade (políticas públicas e privadas).

2.2 Gestão da Cadeia de Suprimentos

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

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

Wood Jr. e Zuffo (1998) definiram a gestão da cadeia de suprimentos como “uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas”(p.4). Tal conceito tem a firma como unidade central de análise, buscando o melhor desempenho dentro da empresa, porém é incompleto, pois desconsidera os ganhos da coordenação dos agentes envolvidos na cadeia produtiva. Hutt e Speh (2001) acrescentaram a essa definição o fato de que as cadeias de suprimentos devem ser gerenciadas de forma integrada, considerando os relacionamentos, a informação e os fluxos materiais, além dos limites da firma, com o objetivo de diminuir custos e tornar os fluxos mais eficientes. Para esses autores, a gestão da cadeia de suprimentos é vista como um instrumento capaz de construir vantagem competitiva para a cadeia como um todo. Para que esse processo conduza ao aumento da competitividade, é necessário que haja integração, cooperação e compartilhamento de informações, tanto dentro da organização como entre as organizações. Esses autores consideraram ainda que, para incrementar a competitividade, a gestão da cadeia de suprimentos tem como objetivos principais a redução do gasto (desperdício), a redução do *lead-time*, a flexibilidade e a redução do custo unitário.

A Gestão da Cadeia de Suprimentos pode ser definida, neste trabalho, como a

gestão de uma rede de múltiplos negócios e relacionamentos. É justamente nessa integração e na gestão intra e interorganizacional que surgem um efeito sinérgico e conseqüente aumento da competitividade da cadeia como um todo.

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

É relevante destacar que a interação das teorias de cadeias de suprimentos e redes na forma de *netchains* pode contribuir para a análise da competitividade de determinado sistema. Isso é possível, pois as ações das firmas dentro dos elos da cadeia afetam as transações entre os elos e, conseqüentemente, o desempenho de todo o sistema.

3. Metodologia

A metodologia adotada nessa pesquisa foi extraída de Silva e Batalha (1999) e consiste em estabelecer direcionadores de competitividade para todos os elos da cadeia. Para cada direcionador de competitividade, foram identificados subfatores possíveis de serem mensurados através de informações quantitativas e qualitativas.

A semelhança entre os canais de distribuição de produtos *in natura* e a sua própria cadeia produtiva permite que seja aplicada ao estudo em questão, sobre os canais de distribuição de tomate *in natura*, uma metodologia para estudo de cadeias. Portanto, a visão sistêmica e a coordenação entre os agentes que contribuem para tornar a cadeia mais competitiva também se aplicam ao estudo dos canais de distribuição envolvidos na comercialização desse produto.

Nessa metodologia, as informações podem ser coletadas em fontes secundárias e a partir de entrevistas com “agentes-chave” da cadeia estudada. Os dados de fontes secundárias consistem em informações estatísticas e estudos realizados previamente acerca da comercialização de hortaliças em geral e de tomate *in natura* mais especificamente. Essas informações permitiram a elaboração de um diagnóstico preliminar da comercialização de tomate *in natura* no estado de São Paulo, a identificação dos agentes-chave da cadeia e o delineamento dos principais canais de distribuição de tomate *in natura*, além do direcionamento para etapas subseqüentes. No estudo em questão, a escassez de dados confiáveis e a existência de dados conflitantes foram as principais barreiras ao uso de dados secundários, levando à necessidade de realização de entrevistas.

As entrevistas com os agentes-chaves da cadeia foram feitas pessoalmente, utilizando-se questionários semi-estruturados, com os principais agentes econômicos e sociais necessários para o entendimento da dinâmica competitiva da cadeia. Os agentes foram: produtores rurais, intermediários (compradores), atacadistas da CEAGESP e de empresas independentes, varejistas (supermercados, hipermercados, lojas especializadas e sacolões), associações de classe e comercial, órgãos do governo e outros indivíduos que atuam na comercialização do tomate *in natura*. Pequenas amostras de indivíduos foram identificadas para entrevistas, que serviram de subsídio para a identificação dos fatores que influenciam o desempenho e a eficiência do sistema, bem como o conhecimento do

funcionamento dos diferentes canais de distribuição que compõem a cadeia produtiva. Ao todo foram realizadas 27 entrevistas.

A pesquisa de campo foi realizada nos principais pólos de produção e comercialização de tomate no estado de São Paulo. Para levantamento de dados de produção, foram visitados produtores rurais na região de Mogi-Mirim (tomate tipo salada longa-vida), Itapeva (tomate tipo Santa Cruz) e Itapetininga (tomates tipos caqui e cereja). Essas foram indicadas por Camargo e Camargo Filho (1999) como as principais regiões produtoras de tomate *in natura* no estado de São Paulo. Já os dados de comercialização foram obtidos na CEAGESP, na CEASA/Campinas e de atacadistas e varejistas da amostra.

Direcionadores de competitividade

Van Duren et al. (1991), em trabalho a respeito da competitividade da indústria agroalimentar do Canadá, elegeram como indicadores de competitividade as variáveis lucratividade e participação no mercado (*market share*). Esses indicadores podem ser mensurados de forma objetiva, através de sua associação com direcionadores de competitividade. Tais direcionadores envolvem os aspectos tecnologia, insumos produtivos, estrutura de mercado, gestão, relações de mercado e ambiente institucional. Cada direcionador foi posteriormente dividido em subfatores, de acordo com as especificidades do segmento estudado ou do sistema como um todo. Cada subfator foi classificado quanto ao seu grau de controlabilidade, podendo ser: controlável pela firma (estratégia, *mix* de produtos, tecnologia, custos), controlável pelo governo (impostos, juros e câmbio, educação), quase controlável (preços de insumos, condições de demanda) ou incontrolável (fatores ambientais).

Para avaliação qualitativa da intensidade do impacto dos subfatores e sua contribuição para o efeito agregado dos direcionadores, estabeleceu-se uma escala do tipo *likert*, variando de “muito favorável”, quando há significativa contribuição positiva do subfator, a “muito desfavorável”, no caso da existência de entraves ou mesmo impedimentos, ao alcance ou sustentação da competitividade. Como valores intermediários, foram estabelecidas as categorias “favorável”, “neutro” e “desfavorável”. A escala é, então, transformada em valores que variam progressivamente, em intervalos unitários, de -2 para uma avaliação “muito desfavorável” a +2 para “muito favorável”. Desse modo, os resultados da avaliação podem ser visualizados em representação gráfica, bem como ser combinados quantitativamente, para comparações agregadas.

A combinação quantitativa dos subfatores, de modo a gerar uma avaliação para cada direcionador de competitividade, envolve ainda uma etapa de atribuição de pesos relativos. A motivação para esse procedimento de ponderação é o reconhecimento da existência de graus diferenciados de importância para os diversos subfatores, em termos de sua contribuição para

o efeito agregado. Por fim, a avaliação final dos direcionadores é obtida através da fórmula:

$$X = \sum_{i=1}^n Y_i W_i$$

em que:

X = avaliação final do direcionador; Z_i = avaliação atribuída ao subfator i ; W_i = peso atribuído ao subfator i ; Y_i = peso atribuído ao direcionador i ; e n = número de subfatores

contidos no direcionador.

Com base na avaliação de cada direcionador, foi possível construir representações gráficas que ilustram o resultado da avaliação.

4. Resultados e Discussão

A seguir estão apresentadas as análises da competitividade para os principais canais de distribuição de hortaliças no estado de São Paulo, os canais A e B, além da análise agregada dos resultados.

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

A partir da análise dos dados foram identificados diversos fatores que contribuíram, de forma positiva ou negativa, para a competitividade da cadeia de tomate *in natura*.

De acordo com a estrutura metodológica proposta, foram analisados os direcionadores de competitividade: *tecnologia*, *insumos*, *estrutura de mercado*, *gestão interna*, *relações de mercado* e *ambiente institucional*. Para a análise da distribuição, foi considerado também o direcionador *consumo*, devido à importância deste aspecto para a competitividade dos canais. Cada direcionador foi dividido em subfatores, sobre os quais os agentes do sistema têm certo grau de controlabilidade. Esse grau indica a responsabilidade pela implementação das proposições para melhoria sistêmica da competitividade dos canais. Em seguida, foram atribuídos diferentes pesos para os direcionadores e seus subfatores, buscando demonstrar os graus diferenciados de importância. Por fim, os subfatores foram avaliados (escala *likert*) conforme o impacto que causam na competitividade de cadeia.

3.1 Distribuição

Canal A – Centrais de compras de redes de auto-serviço

Conforme ilustrado na Figura 1, dentre os direcionadores avaliados, *insumos*, *ambiente institucional* e *gestão interna* são os que mais contribuíram favoravelmente para a competitividade deste canal, enquanto *estrutura de mercado*, *relações de mercado* e *tecnologia* o fizeram desfavoravelmente.

Os *insumos* são considerados positivos devido aos sistemas de padronização próprios desenvolvidos pelas maiores redes no Brasil. Esses sistemas determinam a qualidade mínima e as embalagens dos produtos. Dessa forma, problemas recorrentes nas CEASAs, devido a embalagens e condições de armazenamento inadequadas, não são observados neste canal, que, além disso, apresenta uma infra-estrutura favorável, considerando-se aspectos de logística.

O direcionador *gestão interna* das firmas também é considerado positivo à medida

que várias técnicas de gerenciamento já são difundidas e aplicadas nesse segmento. No entanto, o subfator gestão da qualidade mostrou-se desfavorável à competitividade, porque, apesar dos padrões exigidos, as flutuações de oferta do produto no mercado e as condições climáticas afetam diretamente a qualidade do produto ofertado. Assim, a maioria das redes entrevistadas considerava que esse era um fator que necessitava ser melhorado. Isso justifica iniciativas na gestão de suprimentos de hortaliças.

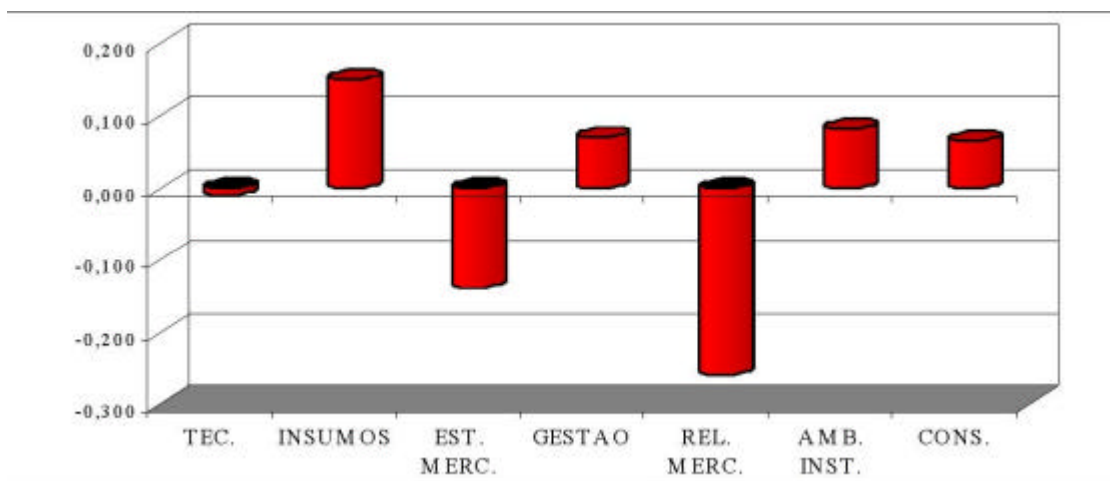


FIGURA 1: Análise dos direcionadores de competitividade da distribuição através do Canal A.

O *ambiente institucional* é considerado favorável à competitividade do Canal A em razão, principalmente, das iniciativas de padronização e classificação, rastreabilidade e certificação no caso de produtos orgânicos. Os entrevistados consideraram a tributação como

o maior problema desse direcionador. Apesar de as hortaliças serem isentas de ICMS, outros impostos incidem no negócio.

Considerando o direcionador *consumo*, percebe-se que este afeta, de forma positiva, a competitividade desse canal. Aspectos como frescor, preço e conveniência, devido à maior oferta de tipos de embalagens, são considerados positivos. No entanto, alguns aspectos como segurança do alimento e informação ao consumidor precisam ser melhorados. A segurança do alimento é um subfator negativo à medida que o custo de monitoramento da utilização de insumos e qualidade da água na cultura do tomate, entre outros aspectos, é muito elevado. Como este não é um aspecto facilmente percebido pelo consumidor, não há um incentivo imediato para a implantação de programas de certificação de origem. Esses programas contribuiriam para a competitividade do canal em termos de segurança do alimento, rastreabilidade do produto e, portanto, mais informação disponível para o consumidor final. Iniciativas de coordenação como essas tornam-se fundamentais para esse canal devido ao grande potencial de mercado que ele representa.

O direcionador *estrutura de mercado* apresenta-se desfavorável à competitividade do canal. O subfator grau de concentração é considerado o mais importante dentro desse direcionador. O elevado grau de concentração do varejo tem permitido a adoção de políticas de aquisição, que afetam a rentabilidade dos produtores rurais, o que acaba por afetar as relações de médio e longo prazos de toda a cadeia. O acesso ao mercado por

pequenos e médios produtores é considerado muito desfavorável, à medida que as exigências impostas por esse canal são incompatíveis com a capacidade produtiva e gerencial desses produtores.

Outro direcionador que afeta negativamente a competitividade do canal é *relações de mercado*, devido, principalmente, ao diferencial de poder de barganha exercido pelas redes sobre seus fornecedores. Foi observado que essa não é uma característica particular do setor de FLV, porém, quando comparados com fornecedores como a indústria, os produtores rurais encontram-se numa posição muito desvantajosa. Durante a pesquisa de campo, observou-se uma rivalidade vertical marcante, contribuindo negativamente para a competitividade. A análise do subfator parcerias e contratos revelou que, por um lado, existem parcerias que beneficiam ambas as partes, mas, por outro, a maioria dos contratos beneficia as partes de forma muito desbalanceada. A alternância de aquisição de fornecedores contratados exemplifica esse comportamento. Assim, esse subfator é desfavorável para a competitividade desse canal.

A *tecnologia* é considerada levemente desfavorável devido ao subfator sazonalidade da produção, que dificulta a gestão da qualidade e dos contratos.

Canal B – Centrais de Abastecimento (CEASAs)

Os direcionadores *estrutura de mercado* e *relações de mercado* foram considerados os mais importantes para a competitividade do canal, seguidos de *insumos* e *ambiente institucional*. A *tecnologia* e o *consumo* foram considerados os menos relevantes.

Como ilustrado na Figura 2, o direcionador *estrutura de mercado* contribuiu positivamente para a competitividade desse canal, enquanto os outros direcionadores contribuíram negativamente.

A análise da *tecnologia* foi desfavorável devido, principalmente, à falta de classificação e padronização do tomate e aos problemas relacionados com a conservação dos frutos. As CEASAs adotam um padrão de classificação de frutos pelo calibre, o que determina

o preço. No entanto, esse sistema de padronização é deficiente à medida que desconsidera aspectos como integridade dos frutos e grau de maturação. Além disso, existe uma desconfiança generalizada quanto ao cumprimento dos padrões. Nesse caso, a reputação do permissionário é de extrema importância no fornecimento para o varejo.

Quanto aos *insumos* utilizados, a qualidade da matéria-prima e as embalagens (caixas K) são os maiores responsáveis pelo desempenho desfavorável do direcionador. A infraestrutura das CEASAs também é relevante, pois representa um entrave à modernização da logística de descarga e armazenamento.

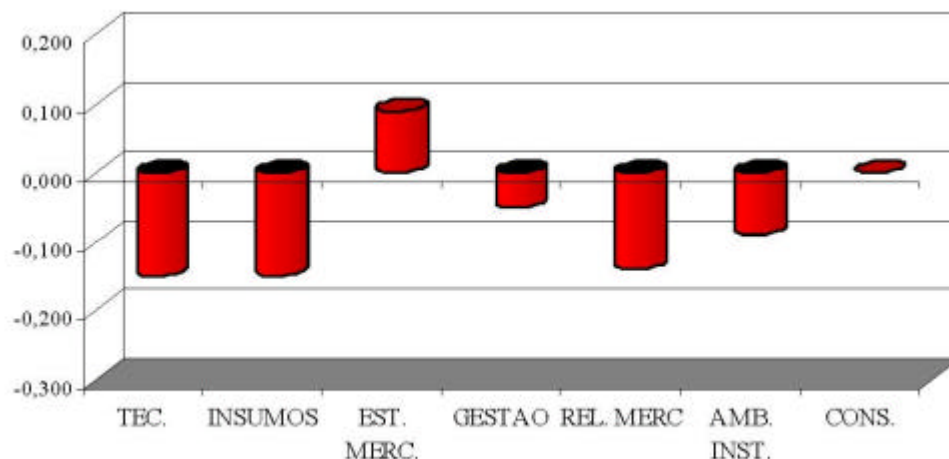


Figura 2: Análise dos direcionadores de competitividade da distribuição através do Canal B.

O item *relações de mercado* é desfavorável à competitividade do canal devido, principalmente, ao poder de barganha dos compradores com relação aos fornecedores e à rivalidade vertical observada entre os agentes. Como resultado desses fatores, observou-se que os contratos informais estabelecidos entre os permissionários e os produtores rurais, especialmente quanto ao financiamento de lavouras, acontecem em situação de assimetria de informação, podendo gerar comportamentos oportunistas.

Os subfatores que mais contribuíram para que o *ambiente institucional* fosse avaliado como desfavorável para a competitividade do Canal B foram a padronização e classificação deficientes e a dificuldade de implantação da rastreabilidade devido à falta de informação por parte dos produtores rurais e à falta de incentivos por parte dos outros componentes desse canal.

Quanto à *gestão interna*, os maiores problemas estão na gestão de suprimentos. A assimetria de informação gera comportamentos oportunistas e adversariais, e isso dificulta a implementação de qualquer prática gerencial ao longo da cadeia. Outros aspectos como gestão de estoques, custos e da qualidade também precisam ser melhorados. No caso do *marketing*, observa-se que poucas são as iniciativas de fortalecer a imagem do produto no mercado. A pesquisa revelou que existe um potencial de mercado possível de ser explorado, porém, devido a problemas relacionados à qualidade, à logística ineficiente e à segurança, o consumo foi considerado um direcionador neutro.

A *estrutura de mercado* foi o direcionador que contribuiu favoravelmente para a competitividade desse canal. A principal razão foi o acesso ao mercado por pequenos e médio produtores rurais. A localização também contribuiu positivamente tanto para os varejistas quanto para as CEASAs. Os pequenos e médios varejistas, cujos maiores fornecedores são as CEASAs, apresentaram uma distribuição geográfica que permite um acesso mais fácil e rápido por parte do consumidor. A localização das CEASAs também é favorável devido à proximidade de centros consumidores.

3.2 Produção

Apesar de o objetivo do trabalho ser a análise da competitividade dos principais canais de distribuição de tomate *in natura*, o elo da produção foi também analisado devido ao conceito de canal de distribuição adotado. Vale ressaltar que, na maioria das vezes, os mesmos produtores fornecem para os dois canais avaliados, com exceção de pequenos

produtores e aqueles com nível tecnológico muito baixo, que estão restritos às CEASAs.

Para o elo da produção, foram considerados os mesmos direcionadores, exceto o *consumo*, já que a comercialização direta para o consumidor final não é significativa. Os direcionadores *insumos* e *estrutura de mercado* contribuíram favoravelmente para a competitividade da produção, enquanto *relação de mercado*, *ambiente institucional*, *gestão interna e tecnologia* o fizeram desfavoravelmente (Figura 3).

O direcionador *estrutura de mercado* foi considerado o mais favorável para a competitividade da produção, em razão da economia de escala alcançada pela maioria dos produtores que se especializam em tomaticultura, apesar de existirem muitos pequenos produtores que buscam na diversificação uma alternativa. O subfator localização também é positivo, já que a maioria das áreas é arrendada, permitindo a escolha daquelas de fácil acesso.

Os subfatores que compõem o direcionador *insumos* foram considerados favoráveis para a competitividade. São Paulo possui condições edafoclimáticas bastante favoráveis para a produção de tomate. Há disponibilidade de insumos e recursos de produção, no entanto os produtores criticaram os altos custos.

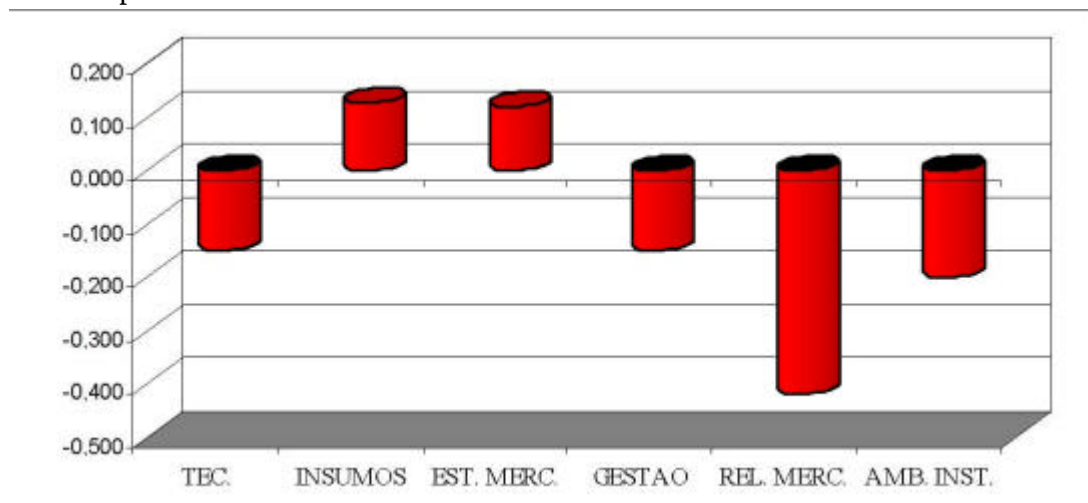


Figura 3: Análise dos direcionadores de competitividade da produção.

Entre os direcionadores mais desfavoráveis, destacam-se as *relações de mercado*. A rivalidade vertical mostra-se bastante clara entre os produtores entrevistados. Percebeu-se esse comportamento em relação aos dois canais de distribuição analisados. Essa situação resulta em certa desconfiança e insatisfação, tanto em relação às condições dos contratos mantidos com as grandes redes quanto aos acordos informais de financiamento estabelecidos com permissionários das CEASAs.

O direcionador *gestão interna* colabora negativamente para a competitividade da produção devido, principalmente, a aspectos 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 subfator 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. As exceções 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.

O direcionador *ambiente institucional* contribuiu, de forma desfavorável, para a competitividade do elo. Novamente, o problema de padronização e classificação é um entrave para a competitividade, dificultando a implantação de programas de rastreabilidade. O subfator crédito foi avaliado negativamente. A pesquisa de campo apontou para duas razões, os altos juros cobrados nas linhas de financiamento tradicionais e a dificuldade de acesso de pequenos produtores a outras linhas de crédito, como o PRONAF. O câmbio é também um subfator relevante, uma vez que os insumos têm seus preços atrelados ao dólar. O produtor não consegue passar, imediatamente, esse custo para seus clientes à medida que o preço é formado diariamente com base na oferta e demanda do produto.

Por fim, o direcionador *tecnologia*, relevante para a competitividade da produção, foi analisado como desfavorável. O subfator sazonalidade e os problemas associados ao subfator limpeza e classificação contribuem para esse resultado.

3.3 Análise agregada da competitividade

Na análise global do desempenho dos direcionadores de competitividade, é possível verificar que os agentes se encontram em estágios distintos de desenvolvimento, caracterizando o desempenho diferente dos direcionadores de competitividade, como ilustrado na Figura 4.

A *tecnologia* é um aspecto considerado desfavorável para todos os agentes. A distribuição através do Canal A mostra-se menos desfavorável, à medida que este utiliza melhor as tecnologias disponíveis.

Como discutido na análise isolada dos agentes, os aspectos relacionados à *gestão* são favoráveis apenas para o Canal A. A produção é o elo que mais necessita de implementar ferramentas gerenciais.

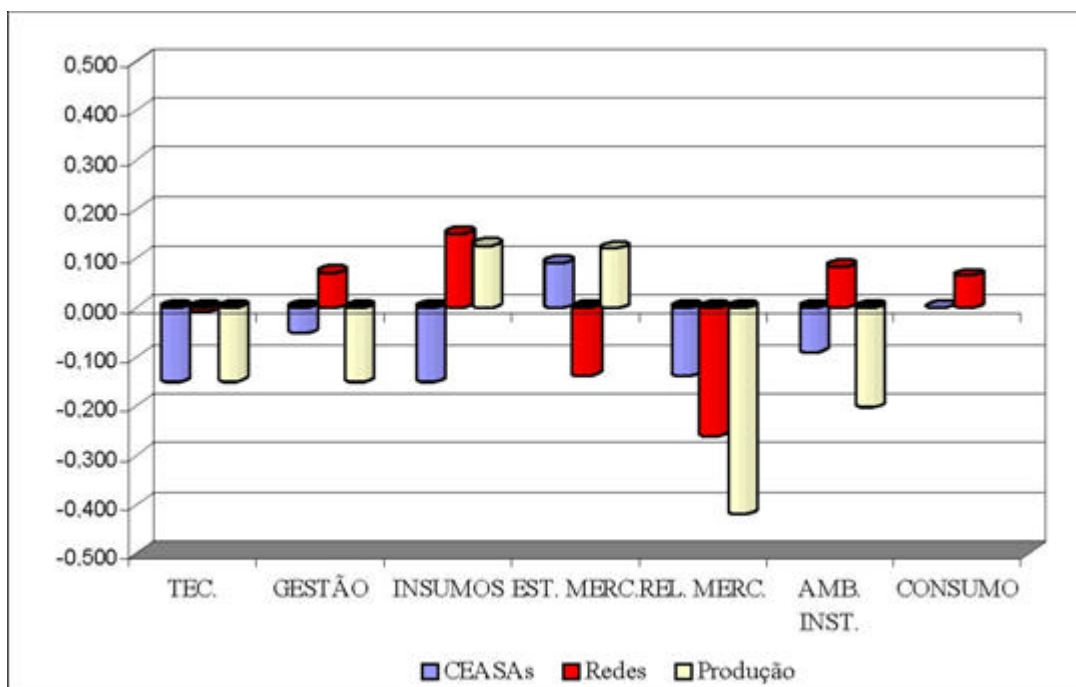


Figura 4: Análise global da competitividade da distribuição de tomate *in natura*.

Quanto aos *insumos*, pode-se inferir que a produção é favorável devido à disponibilidade dos recursos produtivos. O Canal A é também favorável, pois exerce maior controle sobre a qualidade e o fornecimento de matéria-prima e tem fácil acesso aos insumos para a comercialização. Já o Canal B mostra-se desfavorável devido à falta de controle sobre a matéria-prima e aos problemas relacionados às embalagens e à rotulagem.

Com base no desempenho do direcionador *estrutura de mercado*, é possível observar que os maiores problemas estão relacionados com o Canal A, à sua concentração nesse segmento, levando a um desbalanço do poder de barganha sobre seus fornecedores. A dificuldade de acesso a esse canal por pequenos e médios produtores também contribuiu para esse desempenho negativo. A análise do Canal B e da produção indicou que esses se encontram numa situação de maior equilíbrio. Isso pode ser explicado, entre outros fatores, pela inexistência de barreiras às transações entre esses dois agentes.

A *estrutura de mercado* mostra-se desfavorável para todos os agentes avaliados. O Canal A e a produção mostram-se mais desfavoráveis devido à rivalidade vertical alimentada pela assimetria de informações e risco moral.

O *ambiente institucional* consiste num entrave para a competitividade do Canal B e da produção. As razões, já citadas, estão relacionadas com a padronização e rastreabilidade e a dificuldade de obtenção de crédito.

5. Considerações Finais

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

Embora o Canal A apresente melhor desempenho competitivo, essa vantagem não é sustentada em bases fortes devido ao resultado negativo do item *relações de mercado*. No longo prazo, são recomendadas mudanças quanto à gestão de suprimentos, inclusive contratos e parcerias, buscando amenizar a rivalidade vertical e fortalecer uma relação baseada em ganhos compartilhados, a qual tende a ser sustentável. Além disso, o Canal A deve incentivar ações coletivas de pequenos produtores rurais para permitir o acesso destes ao mais importante canal de distribuição, utilizando esse apelo de *marketing* para atrair e fidelizar seus clientes.

Conclui-se que este trabalho atendeu ao seu objetivo de analisar a competitividade dos principais canais de distribuição de tomate *in natura* no estado de São Paulo, buscando contribuir com proposições para a sua melhoria sistêmica. Como contribuição teórica percebeu-se que a metodologia, inicialmente proposta para análise de competitividade de cadeias produtivas, mostrou-se adequada para a análise da competitividade de canais de distribuição, podendo ser adotada em trabalhos semelhantes.

Como contribuições práticas, foram identificados os principais canais de distribuição de tomate *in natura* no estado de São Paulo. A competitividade de cada canal foi avaliada e, em seguida, foram apontados os seus principais pontos críticos.

Como sugestões para pesquisas futuras, propõe-se a verificação da possibilidade de inserção dos pequenos e médios produtores rurais no suprimento de produtos hortícolas das grandes redes de auto-serviço, analisando as condições dessa ação, que consiste em uma oportunidade ou em uma ameaça para os produtores rurais. A análise de estruturas organizacionais mais desenvolvidas na produção, como é o caso das associações para comercialização de produtos orgânicos, e suas transações com os clientes também consiste em uma possibilidade de pesquisa.

Referências Bibliográficas

- ABRAS Associação Brasileira de Supermercados. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br>. Acessado em: 10 de maio de 2002.
- BATALHA, M.O.; SILVA, A.L. Gestão de cadeias produtivas: novos aportes teóricos e empíricos. (Des)Equilíbrio Econômico & Agronegócio. Viçosa: UFV, DER, 1999. 287p.
- CAMARGO, A.M.M.P.; CAMARGO FILHO, W. Mercado Regional de Hortaliças e Mercosul: ações de governo em economia globalizada. *Informações Econômicas*. v. 29, n. 12, p.35-48, 1999.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995. 510p.
- FARINA, E.M.M.Q. Consolidation, multinationalisation, and competition in Brazil: impacts on horticulture and dairy products systems. *Development Policy Review*. n. 20, v.4, p. 441-457, 2002.
- FARINA, E.M.M.Q.; NUNES, R. *Os Supermercados e seus impactos no sistema agroalimentar do Brasil*. Relatório de pesquisa. 2003.
- FARINA, E.M.M.Q. NUNES, R. Âncora verde e os ajustamentos microeconômicos no sistema agroindustrial de alimentos no Brasil pós-real. XXX ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 2002. Nova Friburgo. *Anais...* Nova Friburgo. dezembro, 2002. FARINA, E.M.M. Q.;

ZYLBERSZTAJN, D. *Competitividade e organização das cadeias agroindustriais*. Costa Rica: IICA - Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 1994. FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil – desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995. FEURER, R.; CHAHARBAGHI, K. Defining Competitiveness: a holistic approach. *Management Decision*. MCB University Press. v. 32, n.2, p. 49-58, 1994. HARRISON, W.; KENNEDY, P.; A Neoclassical Economic and Strategic Management Approach to Evaluating Global Agribusiness Competitiveness. *Competitiveness Review*. (7) 1, p. 14-25, 1997. HUTT, M.D.; SPEH, T.W. *Business Marketing Management – a strategic view of industrial and organizational markets*. 7 ed. USA: Harcourt College Publishers, 2001. JANK, M.S.; NASSAR, A.M. Concorrência no Agribusiness. In: ZYLBERSTAJN, D.; NEVES, M. F. *Economia e gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. 1ed. São Paulo: Pioneira, 2000, p.13-164. LAZZARINI, S.G.; CHADDAD, F.; COOK, M.L. Integrating supply chain and network analysis: the study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*. n.1, v. 1, p. 7-22, 2001. NALEBUFF, B.J.; BRANDENBURGER, A.M. *Co-petição: 1. um conceito revolucionário que combina competição com cooperação, 2. A estratégia da Teoria do Jogo que está mudando o jogo dos negócios*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 308p. OMTA, S.W.F.; TRIENEKENS, J.H.; BEERS, G. Chain and network science: a research framework. *Journal on Chain and Network Science*. n.1, v. 1, p. 1-6, 2001. PORTER, M. *Estratégia Competitiva: técnica para análise de indústria e da concorrência*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p. PORTER, M. *A Vantagem competitiva das Nações*. 6 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989. 897p. 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. SILVA, C. A. B.; BATALHA, M.O. Competitividade em Sistemas Agroindustriais: Metodologia e Estudo de Caso. II WORKSHOP BRASILEIRO SOBRE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 1999. Ribeirão Preto. *Anais...*Ribeirão Preto: USP/FEARP, 10 e 11 de novembro. VAN DUREN, E.; MARTIN, L.; WESTGREN, R.; Assessing the Competitiveness of Canada's Agrifood Industry. *Canadian Journal of Agricultural Economics*. n.39, p.727-738, 1991. WOOD Jr.T.; ZUFFO, P.K. Supply Chain Management. *Revista de Administração de Empresas – RAE*. São Paulo, v. 38, n.3, p. 55-63, 1998. 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.