

## OS DESAFIOS GERENCIAIS E O ACESSO DE PRODUTORES A CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE FLV NO BRASIL

Marcos Hideyuki Yokoyama  
Universidade Federal de São Carlos  
marcosh@dep.ufscar.br

Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani  
Universidade Federal de São Carlos  
anabressan@yahoo.com

Andréa Lago da Silva  
Universidade Federal de São Carlos  
deialago@power.ufscar.br

### RESUMO

Acompanhando as mudanças no varejo alimentar, a distribuição de Frutas, Legumes e Verduras (FLV) no Brasil vêm apresentando novas exigências de produto, de processos e de relações inter-organizacionais. Estas exigências estão relacionadas com a busca pela eficiência na comercialização e vêm provocando a exclusão de pequenos produtores rurais no acesso aos canais de distribuição. Neste contexto, o presente artigo busca verificar a existência de iniciativas que possibilitem o aumento de vendas e mecanismos que auxiliem o produtor na tomada de decisão do quê, como, quando e para quem produzir, para que estes estejam inseridos no mercado.

### INTRODUÇÃO

De acordo com SAAB e GIMENEZ (2000), a abertura do mercado e a estabilização da economia após a implantação do Plano Real contribuíram para o processo de concentração no varejo agroalimentar. No caso de grandes supermercados, foram observadas fusões e aquisições por parte de grandes redes do auto-serviço. É tal o grau de internacionalização e poder de negociação do setor varejista, que este exerce grande influência na dinâmica do mercado. No entanto, o aumento no 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, 2002). Dentro desse contexto, tem sido observado o acirramento da concorrência entre diferentes formatos de varejo, como lojas independentes e redes de médio e grande portes.

FARINA (2002) alegou que a consolidação, a multinacionalização e a concorrência foram condicionantes de profundas alterações no sistema agroalimentar brasileiro, provocando mudanças na organização das cadeias produtivas, que tiveram como foco a busca pelo aumento da coordenação, pela redução de custos e pelo incremento da qualidade. FARINA e NUNES (2002) complementaram, relatando que a entrada de novas redes varejistas internacionais e o crescimento do mercado levaram a uma mudança no padrão de concorrência nesse segmento. Os varejistas passaram a investir em diferenciação, baseada em produtos percíveis, no *mix* de produtos e no *layout* de loja e a rivalidade em preços foi intensificada.

A concorrência entre os diferentes formatos de varejo na comercialização de alimentos levou as empresas a tomarem medidas visando à redução de custos e à maior eficiência no processo de aquisição e venda dos produtos. Como resultado, os varejistas buscaram maior integração a montante nas cadeias produtivas. De acordo com BONFIM (2003), profundas mudanças vêm sendo observadas na relação entre as redes varejistas e seus fornecedores, em busca de economias de escala, especialização dos centros produtivos e qualidade dos produtos. Como consequência do acirramento da concorrência, surgiram novas políticas de aquisição de produtos, tornando necessários a 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) ressaltou que nesse setor houve mudanças organizacionais (centralização das compras e utilização de contratos de fornecimento) e institucionais (criação de padrões próprios). Observa-se também, nos últimos anos, algumas mudanças no comportamento do consumidor brasileiro no que se refere à compra de alimentos. A população brasileira está valorizando dietas saudáveis e naturais (frutas, legumes e verduras), livres de agentes químicos (adubos e praguicidas) e de industrialização (conservantes e processamentos). Enfim, ao mesmo tempo em que buscam conveniência e praticidade, os brasileiros estão procurando e exigindo a segurança do alimento (PIGATTO e ALCÂNTARA, 2003).

A distribuição de Frutas, Legumes e Verduras (FLV) no Brasil é realizada tradicionalmente através dos atacadistas da Ceasa (Central Estadual de Abastecimento S.A.), que possuem a função de adquirir e distribuir os produtos em volumes menores e oferecer sortimento para o varejo – feiras-livres, quitandas, sacolões e pequenos supermercados. (MIN, 2002). De acordo com MACHADO (2004), esse tipo de distribuição através da Ceasa enfrenta dificuldades na transmissão de informações a respeito das condições físicas das mercadorias e das condições de comercialização pelos equipamentos varejistas. MAINVILLE e PETERSON (2005) verificaram que os supermercados e hipermercados atendem a cerca de 50% da demanda por FLV no país. De acordo com os autores, deve ser feita uma ressalva à cidade de São Paulo, onde esse valor é de 28%, devido à heterogeneidade de padrões de compra dos consumidores, resultante das diferenças na distribuição de renda, da diversidade étnica da população e da preferência dos consumidores por formatos mais tradicionais, como as feiras livres. Essas informações indicam a importância crescente dos supermercados e hipermercados na distribuição de hortifrutícolas no Brasil.

O setor de FLV está ganhando espaço dentro dos supermercados, por estar se revelando como um grande diferencial nas estratégias competitivas através do incremento do tráfego interno de clientes e do aumento da frequência de visita às lojas. Assim, essas grandes redes de supermercados estão adotando estratégias de marketing na comercialização de FLV, que estão resultando no surgimento de novas exigências de seus produtos e processos.

De acordo com FARINA e NUNES (2002), a reação dos segmentos a montante, diante das mudanças que ocorreram na estrutura do setor varejista na última década, foi desencadear ajustamentos de custo e de produto, bem como desenvolver relações colaborativas entre os varejistas e seus fornecedores. De forma a oferecer produtos em conformidade com os padrões desenvolvidos pelas grandes redes de auto-serviço, estas impuseram exigências como qualidade, regularidade no fornecimento, escala mínima de fornecimento, preço e agilidade logística. No entanto, observa-se que essas mudanças se refletiram, de forma bastante abrupta, nos pequenos produtores rurais, representando desafios e até mesmo a exclusão de pequenos produtores rurais em toda a América Latina (REARDON e BERDEGUÉ, 2002; REARDON et. al., 2005, HUMPHREY, 2005).

De acordo com GUTBERLET (1999), a atividade agrícola das pequenas unidades de produção sempre esteve voltada para a subsistência ou integrada a mercados locais. Entretanto, devido à dificuldade de acesso a ativos básicos e à pressão populacional sobre os recursos escassos, entre outros fatores, os produtores rurais passaram a intensificar a produção. A busca por eficiência frente à crescente importância do agronegócio provocou processos de exclusão de pequenos produtores rurais. Estes se mostraram incapazes de atender às novas demandas do mercado devido às características intrínsecas à pequena unidade de produção. Essa situação aumenta o risco de ocorrência de processos de exclusão de pequenos produtores da atividade agrícola. No Brasil, observou-se que aqueles produtores incapazes de atender às exigências impostas pelas grandes redes varejistas mantêm o fornecimento através do canal tradicional, as Ceasas, ou buscam canais alternativos para escoamento dos seus produtos (CHAIM, 1999; MAINVILLE, 2002; LOURENZANI, 2003; MACHADO, 2004).

Neste contexto, mostra-se necessário verificar a existência de iniciativas que possibilitem o aumento de vendas e mecanismos que auxiliem o produtor na tomada de decisões gerenciais. A melhoria de eficiência em decorrência da gestão do empreendimento rural deve resultar em possibilidade de escolha de canais de distribuição para seus produtos. Para tal, esse trabalho buscou informações a respeito do processo de comercialização de FLV e buscou identificar indicadores que pudessem auxiliar os produtores rurais nas decisões gerenciais e desenvolver melhores relacionamentos entre os membros do canal e maior eficiência na comercialização de seus produtos.

## REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### Canais de Distribuição

Dentre as variáveis que compõem o marketing-mix, o ponto de distribuição passou a ser visto como a estratégia de maior potencial para se obter vantagem competitiva. Isto se deve ao fato de se tratar de uma estratégia de longo prazo, exigir uma estrutura definida e, principalmente, ser baseada em pessoas e relacionamentos (ROSENBLOOM, 2002). Por estas razões, trata-se de uma estratégia interessante e difícil de ser copiada.

Canal de distribuição é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo o fornecedor inicial até o comprador final (COUGHLAN, et. al.2002; BOSERSOX e CLOSS, 2001).

De acordo com LOURENZANI (2003), pode-se afirmar que os canais de distribuição de produtos *in natura* são delimitados de forma semelhante à cadeia produtiva desses produtos, pois seus canais são relativamente curtos. Desta forma, os membros do canal de distribuição podem ser identificados pela sua cadeia produtiva excluindo-se apenas o setor de insumos.

De acordo com MACHADO (2004), os produtores, de modo geral, brigam por uma fatia de mercado e disputam entre si os mesmos clientes, pois estes produtos são bens de primeira necessidade e sofrem apenas pequenas oscilações de consumo. Desta forma, a comercialização de FLV pode ser considerada intensiva, pois existe o interesse por parte dos produtores que seus produtos atinjam de forma rápida e eficiente, o maior número possível de pontos-de-venda.

Considerados no passado somente como sistemas econômicos, os canais de distribuição são hoje vistos como sistemas sociais, pois envolvem pessoas interagindo e se relacionando em diferentes organizações e instituições (ROSENBLOOM, 2001). BAILY et. al. (2000) utilizam o termo *sinergia* para descrever um relacionamento entre os membros da cadeia, indicando

um relacionamento mutuamente benéfico a longo prazo, que possibilite vantagens para as partes. Algumas organizações utilizam o poder para seu próprio benefício, não se preocupando com o bem do sistema. De acordo com COUGHLAN et. al. (2002) existem cinco formas de poder: de recompensa, coercivo, de especialidade, legítimo e de referência. Desta forma, o uso correto e criterioso do poder significa compartilhar recompensas de maneira justa com os membros de canal, mesmo aqueles em posições fracas.

A aliança estratégica ou parceria consiste numa ligação entre duas ou mais organizações e funciona de acordo com a percepção de um único interesse. Basicamente, os membros de canal buscam alianças para aperfeiçoar sua coordenação, atender melhor ao cliente e manter baixos custos de contabilidade e oportunidade. A base da formação de uma aliança é a confiança, que é uma combinação de certeza na honestidade da outra parte e em seu interesse genuíno pelo bem-estar alheio (COUGHLAN et. al., 2002).

Os contratos ou acordos formais tornam as interações entre organizações oficiais e documentadas e diminuem a incerteza acerca de ações oportunistas pelas partes envolvidas. Porém, existem problemas inerentes ao seu uso, pois consomem tempo e dinheiro para serem escritos.

### **Participantes do Canal**

Considerando que um canal de distribuição é composto por diferentes organizações ou entidades, para que ele seja efetivo, é necessário que cada organização desempenhe sua função correspondente e tenha a percepção de que a sua atividade irá influenciar diretamente nas atividades dos outros membros. A seguir faz-se uma breve descrição de cada membro do canal de distribuição de FLV e suas principais funções.

#### Produtor

Produtores e fabricantes consistem em empresas envolvidas na extração, cultivo ou criação de produtos e existem para oferecer produtos que satisfaçam às necessidades dos mercados. (ROSENBLOOM, 2002). No presente trabalho, considera-se como produtores aqueles que estão ligados à produção agrícola e que são responsáveis pela produção de matéria prima para ser processada ou para consumo direto.

O Estado de São Paulo possui aproximadamente 63.000 produtores agrícolas que produzem mais de 55 tipos de verduras. Dentre estes, 95% são caracterizados como produtores familiares que possuem baixo nível de tecnologia de produção e que trabalham ao redor da região metropolitana de São Paulo (MAINVILLE, 2002). Para os supermercados, os produtores familiares não são os principais fornecedores, mas têm uma participação expressiva devido à dificuldade da logística de longa distância e a possibilidade de reposição mais imediata (MACHADO, 2004).

De acordo com BUAINAIN e ROMEIRO (2000), os produtores familiares encontram-se em situações adversas quanto ao grau de capitalização, podendo ser classificados como capitalizados, em transição e descapitalizados. Os produtores familiares capitalizados são aqueles que acumulam algum capital em maquinário e terras, possuindo uma renda agrícola confortável que os mantém relativamente afastados do risco de descapitalização e de eliminação do processo produtivo. Os produtores familiares em transição são aqueles cujo nível de renda pode, em situações favoráveis, permitir alguma acumulação de capital, porém não garante segurança e nem sustentabilidade para as unidades produtivas. Os descapitalizados são aqueles cujo nível de renda é insuficiente para assegurar a reprodução da unidade e permanência da família na atividade, estando nesta categoria produtores

tradicionais descapitalizados e produtores que recorrem a rendas externas ao estabelecimento para sobreviverem com trabalhos assalariados temporários, atividades complementares permanentes, trabalho urbano de alguns membros da família, aposentadorias, etc.

No estudo multi-caso desenvolvido por MACHADO (2004) com produtores da região de São Carlos e Araraquara observou-se que existem algumas diferenças entre os produtores familiares assentados e não assentados. De acordo com este estudo, os produtores provenientes de programas de reforma agrária (assentados) possuem menores áreas e produzem uma diversidade maior de hortaliças. Além disso, por possuírem menor nível tecnológico, enfrentam dificuldades para manter a regularidade de entregas e para atuar no mercado varejista.

### Atacado

O atacado inclui todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que comprem para revenda ou para uso comercial (KOTLER, 2000). No Brasil, a comercialização de FLV costuma ser realizada principalmente através da Ceasa, que possui a função de adquirir e distribuir os produtos em volumes menores para o varejo, oferecer conveniência de sortimento e coletar informações de mercado. MACHADO (2004), afirma que essa estrutura de comercialização tem passado por dificuldades devido ao domínio e a assimetria das informações por parte dos atacadistas no que diz respeito às condições de comercialização com os varejistas, as condições físicas das mercadorias, além da existência de uma dispersão de recursos que remunera os intermediários com taxas acima do que seria uma remuneração competitiva, drenando parte do lucro dos produtores.

Neste contexto, BONFIM (2003) afirma que as grandes empresas varejistas estão se orientando para buscar maior proximidade com o produtor, eliminando agentes intermediários como atacadistas, e dar preferência a um sistema de compra direta visando ao desenvolvimento de uma sólida base de fornecedores de FLV.

### Varejo

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não-comercial (KOTLER, 2000).

As redes varejistas do Brasil passam por um processo de concentração caracterizado por fusões e aquisições de empresas supermercadistas. AMÍN (2003) afirma que as 5 maiores empresas de hipermercados e supermercados no Brasil controlaram cerca de 40% do faturamento bruto nominal do mercado total do setor. De acordo com CARDOSO et. al. (2003), esses varejistas estão inseridos num processo de concorrência baseado em preços baixos e grandes quantidades, sendo capazes de exercer seu poder de coerção para obter menores preços de seus fornecedores.

O varejo de FLV no estado de São Paulo é caracterizado por diferentes estratégias competitivas e necessidades de suprimentos. De acordo com MAINVILLE (2002), a distribuição de FLV é realizada principalmente por meio de grandes redes de super e hipermercados, supermercados de pequeno e médio porte, feiras-livres e sacolões.

### Supermercados como Canal de Distribuição de FLV

Nos últimos anos, seguindo tendências internacionais, a sociedade brasileira tem sofrido transformações como a concentração de renda, a consolidação da mulher como força de trabalho e o surgimento de famílias não-convencionais (sem presença do pai, casais sem filhos). Com estas mudanças, aumentou-se o consumo de alimentos fora do domicílio, a

busca pela segurança do alimento e a procura de conveniência e praticidade (PIGATTO; ALCÂNTARA, 2003). Buscando atender estas novas tendências de mercado, as seções de FLV ganham notoriedade e tornam-se fundamentais nos supermercados, pois estes servem como “chamariz” do consumidor e contribuem para aumentar o fluxo de clientes na loja, propiciando entre outros fatores, que o consumidor observe os demais produtos oferecidos pela empresa e efetue compras por impulso (MACHADO, 2004).

LOURENZANI (2003) observa que os supermercados estão aplicando estratégias de marketing que estão resultando em mudanças no *layout* de suas lojas, aumento da área reservada a FLV e transferência para o centro ou entrada da loja. Além disso, estes varejistas estão criando dias de promoção com preços baixos para este setor como forma de atrair os consumidores.

### Consumidor Final

De acordo com COUGHLAN et. al. (2002), os consumidores finais constituem membros do canal por desempenharem funções de canais como posse física, propriedade e financiamento. O consumidor final, ao desempenhar seu papel de compra, orienta os outros membros da cadeia apontando suas exigências e tendências de consumo. Estas exigências de consumo impõem necessidades tecnológicas, de operações, de serviços e melhoria no desempenho.

### **Exigências do Canal de Distribuição de FLV**

De forma geral, Baily (2000) aponta características como qualidade, quantidade, continuidade, serviço e preço como principais variáveis que um cliente procura de seu fornecedor no ato da compra. A seguir, apresenta-se alguma dessas variáveis para o caso do canal de distribuição de hortícolas.

### Quantidade / Continuidade / Preço

Na distribuição de FLV a logística possui um papel fundamental na redução de custos e na garantia de quantidade e continuidade.

Para aumentar a eficiência logística, os supermercados brasileiros estão utilizando plataformas de distribuição que normalmente se situam nas cercanias das metrópoles e atendem varejistas localizados na região. O seu *layout* acompanha o desenho de uma fábrica montada sob algumas linhas de produção em que a carga é desmontada, processada (limpeza, embalagem e etiquetagem) e remontada, segundo as necessidades impostas pela demanda. Além dos ganhos logísticos na operação, acompanha-se um impacto no frescor e na durabilidade dos alimentos na área de vendas, reduzindo o desperdício e obtendo melhores preços juntos ao consumidor (BELIK e CHAIM, 1999).

Para aumentar os ganhos logísticos existe ainda a necessidade de padronização das embalagens para facilitar no manuseio, transporte e exposição destes produtos no ponto de venda, além do desenvolvimento de embalagens com rótulos que possam divulgar marcas, conter informações nutricionais e códigos de barras que auxiliem no controle de estoque, na classificação dos produtos e na otimização do atendimento dos clientes finais.

### Qualidade

Os produtos agrícolas não podem seguir os mesmos padrões de qualidade dos produtos industrializados devido ao problema da perecibilidade e sazonalidade. Em vista disto, algumas iniciativas públicas e privadas buscam melhorar a sua qualidade intrínseca e

assegurar a segurança do alimento através da classificação e certificação, conforme apresentados a seguir.

O “Programa Brasileiro para a Melhoria dos Padrões Comerciais e Embalagens de Hortifrutigranjeiros” surgiu através do Conselho Regional de Desenvolvimento Rural em conjunto com as Câmaras Setoriais de frutas e hortaliças tendo por objetivo aumentar a competitividade dos agronegócios hortifrutícolas, por meio de classificação dos produtos, melhoria dos padrões de qualidade e embalagens, bem como das formas práticas de comercialização dessas mercadorias. Sua operacionalização é feita através de publicação de guias ou manuais técnicos, treinamento, cadastramento de agentes interessados e acompanhamento da competitividade do produto no mercado (GORENSTEIN e GUITERREZ, 2000; SANCHES et. al., 2003).

Embora existam iniciativas públicas, FAVERO (2005) afirma que a falta de coordenação central por parte dos órgãos públicos vem induzindo iniciativas localizadas e pontuais, contrariando um modelo sistêmico capaz de articular a conjugação de interesses e necessidades dos agentes envolvidos. Em consequência disso, as grandes redes de supermercados estão criando padrões de qualidade próprios e diferenciados, obrigando o produtor a estabelecer critérios de classificação, embalagens e logística.

SANTOS e GIMENEZ (1999) apontam que essas redes de supermercados estão desenvolvendo selos próprios que buscam assegurar padrões de qualidade relacionados à segurança do alimento, saúde, e preservação ambiental.

### Serviço

Visando um melhor atendimento e acompanhamento das necessidades do consumidor, BELIK e CHAIM (1999) apresentam alguns supermercados em que os funcionários do setor de FLV são da plataforma de distribuidora, sendo encarregados de fazer os pedidos e conferir a qualidade dos produtos na entrega. MACHADO (2004, p. 20) acrescenta ainda que alguns supermercados estão exigindo dos produtores de hortícolas o pagamento de um funcionário encarregado de deixar as prateleiras ou gôndolas das lojas sempre abastecidas, arrumadas e atraentes.

A seguir, apresenta-se um resumo das principais exigências encontradas na literatura aplicados ao caso de FLV:

Preço	Refere-se à erradicação de custos desnecessários ao longo da cadeia e, no caso do varejo, está relacionado principalmente com a formação de centrais de compra que pretendem exercer poder através do aumento de escala.
Quantidade e Continuidade	Estão relacionadas aos níveis de estoque de produtos para atender à demanda e às programações de produção. Para tanto, a logística possui um papel fundamental e está associada à centralização das operações e à tecnologia da informação.
Qualidade	Fator de competitividade capaz de diferenciar e agregar valor a produtos. Possui algumas particularidades em relação aos produtos industrializados, devido à perecibilidade e sazonalidade. Verifica-se iniciativas públicas e privadas que visam melhorar a qualidade intrínsecas de seus produtos.
Serviço	O serviço nos canais de distribuição de FLV está relacionado à presença de um funcionário externo responsável pela reposição das prateleiras e conferência da qualidade das mesmas.

Principais exigências do canal de distribuição de FLV.

**Fonte:** BAILY (2000); SANTOS e GIMENEZ (1999); BELIK e CHAIM (1999); CARDOSO et. al. (2003).

### **Tendências no Canal de Distribuição de FLV**

Na busca de posicionamento competitivo, LUKIANOCENKO (2005) mostra alternativas como os produtos embalados, os orgânicos e os pré-processados (“fresh-cut”), que agregam valor aos produtos e satisfazem a necessidade de praticidade, conveniência e segurança do alimento requerido pelos consumidores brasileiros.

Na busca de qualidade do produto e eficiência de processo junto ao fornecedor, BONFIM (2003) apresenta o “Programa de Excelência em FLV”, uma iniciativa implantada por uma das maiores redes varejistas do Brasil. Este programa de melhoria envolve toda a cadeia de abastecimento de FLV e aborda indicadores de desempenho para análise de fornecedores, identificando os requisitos necessários para atender as empresas varejistas. Os indicadores utilizados por esta rede varejista foram: qualidade, quantidade, confiabilidade da entrega na data definida, pontualidade de entrega no horário marcado e equipamento adequado para o transporte dos produtos. De forma geral, esta iniciativa propõe ao produtor rural uma revisão dos processos produtivos no campo, melhorando a qualidade de seus produtos, eficiência logística e comprometimento de entrega dos produtos a um custo competitivo.

### **METODOLOGIA**

MOURA CASTRO (1978) considera como metodologia o conjunto de regras de como proceder no curso da investigação. Portanto, a explicitação da metodologia é uma etapa essencial para demonstrar como o problema será tratado e como a pesquisa será desenvolvida. O presente trabalho foi desenvolvido através da participação do autor em um projeto de doutorado financiado pelo CNPq, edital MCT/MESA/CNPq/CT Agronegócio 01/2003. A pesquisa de campo foi realizada com grupos que apresentavam alguma forma de cooperação formal ou informal entre produtores e outros agentes envolvidos no processo de distribuição, considerados como caso de sucesso. A amostra foi escolhida de forma intencional e não-probabilística e a escolha dos casos foi baseada em: (1) referências encontradas nos dados secundários pesquisados; (2) dados divulgados por associações e órgãos representativos do setor; (3) sugestão de pares por empresas envolvidas em ações coletivas relacionadas à comercialização de FLV; e (4) pesquisadores, provenientes de instituições públicas e privadas, ligados ao tema em questão.

A coleta de dados foi realizada de modo qualitativo, pois através deste método obteve-se dados descritivos sobre os indivíduos, o ambiente e as relações por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada (GODOY, 1995). Desta forma, foram desenvolvidos quatro roteiros de entrevistas dirigidos para cada agente entrevistado: responsável pela gestão da organização; produtor rural que faz parte da organização; cliente que mantém relacionamento cooperativo; e instituição colaboradora, quando existente. Os questionários foram aplicados e gravados em fitas pela equipe do projeto por meio de entrevistas semi-estruturadas que permitiram uma maior flexibilidade em relação à quantidade de informações a ser obtida, além de permitir uma análise em maior profundidade e riqueza de detalhes.

Ao total, foram realizados onze estudos de caso nas cinco regiões brasileiras. O nome do grupo de produtores e suas principais características estão resumidas no quadro a seguir:



	GRUPO	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	Nº DE PRODUTORES	PRINCIPAIS PRODUTOS COMERCIALIZADOS
NORTE	Nova Amafruta	Cooperativa	2300	Maracujá, laranja, abacaxi e acerola.
	Camta	Cooperativa	113	Pimenta, cacau, maracujá e cupuaçu.
NORDESTE	Aprovale	Associação	23	Manga, uva, goiaba, coco e acerola.
	Caj	Cooperativa	75	Manga e uva
CENTRO-OESTE	Anpaf	Associação	25	Maracujá, caju e pimenta.
	Cootaquara	Cooperativa	60	Pimentão e tomate.
	Grupo Informal	Informal	12	Chuchu, pimentão, cenoura, etc.
SUDESTE	Aprar	Associação	52	Maracujá.
	Caisp	Cooperativa	35	Alface.
SUL	Cooperserra	Cooperativa	180	Maçã.
	Ecocitrus	Cooperativa	46	Compostagem e frutas de mesa.

Principais características dos grupos entrevistados na pesquisa de campo

Fonte: entrevistas realizadas.

Para o presente trabalho, serão utilizados os dados primários direcionados aos clientes (atacadistas e varejistas) dos grupos. Para facilitar a análise, os casos foram organizados em três categorias: supermercados de médio e grande porte; atacadistas da Ceasa; e atacadistas privados. Embora tenham sido realizados estudos em todas as regiões brasileiras, a comercialização com os clientes acaba se concentrando em algumas regiões. Desta forma, a amostra foi constituída de:

- 4 redes de supermercados de médio e grande porte, localizados no Distrito Federal e nos Estados de São Paulo e Rio Grande do Sul;
- 4 atacadistas da Ceasa localizados na cidade de São Paulo;
- 3 atacadistas privados localizados nos Estados de São Paulo, Mato Grosso do Sul e Pará.

Os dados secundários foram baseados nas principais linhas teóricas sobre Canais de Distribuição existentes na literatura. Esta literatura é constituída de livros, periódicos, revistas e jornais especializados em Administração, Engenharia de Produção e Marketing ligados ao Agronegócio. A partir desses dados identificaram-se as principais exigências e tendências dos canais de distribuição de FLV no Brasil e estas informações serão utilizadas como base para reflexões, discussões e comparações com os dados primários encontrados na pesquisa.

Para a análise dos dados e apresentação dos resultados, será utilizado o método descritivo, pois este considera e examina todos os dados presentes e percebidos pelo autor durante a pesquisa. Desta forma, os dados serão analisados e comparados de forma a verificar as semelhanças, diferenças e particularidades encontradas nos diversos casos.

## APRESENTAÇÃO DOS CASOS

A seguir, faz-se uma descrição dos clientes analisados, segundo classificação proposta para este trabalho.

### Redes de Supermercados de médio e grande porte

De acordo com as entrevistas, pode-se perceber que as redes de supermercado de médio e grande porte geralmente possuem um contato mais próximo e direto com o produtor rural devido às iniciativas de coordenação da comercialização e centralização de compras de FLV. Além disso, o contato com o produtor de verduras e folhosas é ainda mais próximo, pois estas possuem maior perecibilidade e geralmente são adquiridos de pequenos produtores localizados próximos das regiões de comercialização.

As exigências de qualidade, quantidade, regularidade, diversidade, padronização das embalagens e comprometimento com a negociação foram observadas em todas as redes de supermercados entrevistadas.

A qualidade dos produtos é definida de acordo com os padrões próprios dos supermercados e levam em consideração aspectos como tamanho, calibre, cor e segurança do alimento. Atendendo a essas exigências, estes produtos podem receber selos de qualidade, de garantia de origem ou até as marcas próprias dos varejistas.

A quantidade e a regularidade dizem respeito ao abastecimento constante das lojas e ganhou importância para os varejistas devido ao uso da seção de FLV como potencial estratégico para aumentar o fluxo de clientes na loja. A diversidade ganhou importância nos últimos anos devido à escolha estratégica das redes de trabalhar com um número reduzido de fornecedores visando a redução de custos de transação.

As embalagens são desenvolvidas de acordo com as necessidades dos varejistas e suas características são repassadas aos produtores.

Os supermercados consideram o comprometimento por parte dos fornecedores como o cumprimento dos contratos de fornecimento e a busca por fornecer produtos de acordo com padrões pré-estabelecidos. Desta forma, possuem o objetivo de diminuir a possibilidade de ações oportunistas pelas partes envolvidas.

Outras exigências citadas por alguns varejistas foram a garantia de origem e a participação em promoções (dia de feira, aniversário da loja). Pôde-se observar ainda o crescente uso da Internet como forma de comunicação entre os agentes e forma de envio de previsões de vendas para os fornecedores.

Uma das redes entrevistadas cita a responsabilidade social e o respeito ao meio ambiente como exigências para manter um relacionamento mais próximo com o fornecedor. Esta nova característica indica uma tendência para um mercado específico que passa a considerar diferentes valores durante o ato da compra.

### **Atacadistas da Ceasa**

Ao longo das entrevistas pôde-se perceber uma grande preocupação em relação à qualidade, quantidade e à regularidade dos produtos recebidos, além do comprometimento por parte dos produtores.

Em relação à qualidade, os atacadistas estão se baseando nos padrões adotados pela Ceasa ou então repassando padrões privados de seus clientes para os produtores. A utilização destes padrões pelos atacadistas da Ceasa revela que tem havido uma maior coordenação entre os agentes ao longo do canal de distribuição.

Por se tratar de casos em que existe um certo nível de cooperação entre os membros, pôde-se perceber a importância do comprometimento e da reputação para o estabelecimento das transações. A comercialização com os atacadistas da Ceasa costuma ser realizada sem a existência de contratos ou acordos formais. Por este motivo, a confiança torna-se uma característica ainda mais importante para a efetivação destas transações.

Alguns atacadistas da Ceasa citaram o uso da Internet para envio de tabelas de preço para alguns fornecedores como forma de agilizar a transmissão de informações e o processo de tomada de decisões. Pôde-se perceber também o desenvolvimento de programas de planejamento conjunto de produção e distribuição através do envio da programação de safra. Este tipo de iniciativa, apesar de exigir um alto grau de confiança, pode ser considerado como uma tendência, pois o compartilhamento de informações pode auxiliar no processo de

previsão de venda, formação de preço e definição das formas de pagamento que acabem resultam em ganho para as partes envolvidas neste processo.

### **Atacadistas Privados**

Os atacadistas privados estão voltados tanto para o mercado interno quanto para o externo. Além da venda de frutas *in natura*, estes também realizam o seu processamento. Qualidade, quantidade, regularidade e padronização das embalagens também são as principais exigências impostas por estes canais de distribuição.

Estes atacadistas também estão estabelecendo padrões privados ou repassando as exigências de qualidade e especificações das embalagens dos clientes finais para os produtores. Pode-se perceber uma diferenciação no tratamento da qualidade dos produtos voltados para exportação em relação àqueles voltados para o mercado interno. Pelo fato de também estarem voltados para o mercado externo, alguns atacadistas passam a exigir certificações e exigências específicas dos clientes externos, o que gera necessidade de novos investimentos por parte dos fornecedores.

O quadro a seguir traz uma breve descrição de cada um dos grupos de clientes analisados e aponta as principais exigências e tendências impostas por estes. Trata-se de um resumo dos dados apresentados até o presente momento.

	<b>Características</b>	<b>Exigências</b>	<b>Tendências</b>
<b>Supermercado de médio e grande porte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- presença de centrais de compra e distribuição;</li> <li>- grande escala de operação;</li> <li>- poder de compra e negociação;</li> <li>- contratos de fornecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qualidade;</li> <li>- quantidade;</li> <li>- regularidade;</li> <li>- diversidade;</li> <li>- embalagem;</li> <li>- comprometimento;</li> <li>- segurança do alimento;</li> <li>- garantia de origem;</li> <li>- participação em promoção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uso Internet;</li> <li>- responsabilidade social;</li> <li>- respeito a meio ambiente.</li> </ul>
<b>Atacadista Ceasa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- adquire e distribui produtos em volumes menores para o varejo;</li> <li>- atende pequenos supermercados, feiras livres e sacolões que possuem baixa escala de operação;</li> <li>- acordos informais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qualidade;</li> <li>- quantidade;</li> <li>- regularidade;</li> <li>- comprometimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uso Internet;</li> <li>- planejamento conjunto de produção e distribuição.</li> </ul>
<b>Atacadista Privado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- processamento de frutas;</li> <li>- voltado para o mercado interno e externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qualidade;</li> <li>- quantidade;</li> <li>- regularidade;</li> <li>- embalagem;</li> <li>- comprometimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- certificação.</li> </ul>

Principais exigências e tendências dos canais de distribuição de FLV

**Fonte:** entrevistas realizadas

## **DISCUSSÃO DOS CASOS**

Com base na revisão teórica e na pesquisa empírica realizada, pôde-se chegar à algumas conclusões em relação às exigências dos principais canais de distribuição de FLV.

Conforme apontado por CARDOSO et. al. (2003), verificou-se que a qualidade do produto está crescendo em importância como fator de competitividade, pois esta exigência esteve presente em todos os distribuidores de FLV entrevistados, seja por iniciativas públicas ou

privadas. Alguns entrevistados informaram que utilizam os padrões do Ceagesp com agregação de outras exigências próprias. De maneira geral, pode-se concluir que as exigências de qualidade presentes no mercado são resultados de uma correlação entre os padrões adotados pela Ceasa e outros específicos de determinados clientes.

Na distribuição de alimentos frescos a logística possui papel fundamental na redução de custos, pois de acordo com as empresas entrevistadas estes custos podem chegar a até 40% do valor final do produto. De acordo com SANTOS e GIMENEZ (1999), a logística nos supermercados está associada à centralização das operações, o que implica na construção de centrais de compra e plataformas de distribuição. Na pesquisa de campo observou-se que os supermercados de grande e médio porte possuem plataformas de distribuição ou projetos para sua implantação. Uma das empresas entrevistadas citou o fato de que a falta de diversidade dos produtos oferecidos pelos seus fornecedores obriga-os a complementar suas compras na Ceasa, que acaba aumentando no custo logístico. Desta forma, um sistema logístico eficiente na distribuição de FLV está diretamente relacionada com as exigências de quantidade, regularidade e diversidade, pois estes produtos possuem alta perecibilidade e exigem um abastecimento periódico em quantidades adequadas, não permitindo manter grandes estoques. A padronização de embalagens está relacionada à facilidade de transporte e exposição do produto no ponto de venda, além da redução da manipulação, pois esta pode danificar o produto. Apesar de MACHADO (2004) afirmar que no transporte de hortaliças as caixas de madeira são as embalagens mais utilizadas pelos atacadistas do Ceasa e seus clientes, pôde-se perceber que as empresas estão cada vez mais utilizando embalagens diferenciadas, embora ainda utilizem a caixa de madeira em alguns casos.

De acordo com SANTOS et. al. (2005), as indústrias de alimentos estão alterando o enfoque da atenção à qualidade do produto, para a qualidade do processo e para a qualidade sistêmica. Esta mudança fomenta ainda mais a discussão sobre a importância do relacionamento entre as diversas empresas que compõem o sistema agroalimentar como fator determinante da qualidade na produção de um alimento, uma vez que a qualidade precisa ser assegurada desde a produção do insumo até a entrega do produto ao consumidor final. Esta exigência foi claramente verificada, pelo próprio caráter e proposta desta pesquisa, que procurou atacadistas e varejistas que mantinham relacionamentos mais próximos com os grupos de produtores. Complementando esta exigência, observou-se que alguns entrevistados informaram ter realizado algum tipo de investimento (fornecimento de embalagens, treinamento, envio de previsão de demanda) aos produtores visando uma maior interação e um melhor relacionamento a longo prazo.

De acordo com BOWERSOX e CLOSS (2001), a cooperação entre as empresas participantes de um canal ocorrerá quando houver um bom relacionamento e comprometimento das partes envolvidas. Durante pesquisa de campo, pôde-se perceber que a exigência de comprometimento foi citada por todos os entrevistados no processo de compra.

Para os supermercados de grande e médio porte, a exigência de comprometimento diz respeito ao cumprimento dos contratos de fornecimento e visam a aquisição de produtos de acordo com padrões pré-estabelecidos. De acordo com a definição estabelecida por CARDOSO et. al. (2003), o modelo de coordenação verificado na maioria das redes de supermercados entrevistadas é o contrato vigente, pois estes regulamentam apenas as formas de pagamento e o padrão dos produtos, sem implicar em obrigatoriedade de compra por parte do varejo.

No grupo dos atacadistas do Ceasa, percebeu-se que todos mantêm um relacionamento próximo com os fornecedores na base da confiança adquirida ao longo do tempo através de

acordos verbais. De acordo com COUGHLAN et. al. (2002), a confiança é uma combinação de certeza na integridade da outra parte e em seu interesse genuíno pelo bem-estar mútuo. Mesmo que se pense que a confiança é adquirida somente pela expectativa de recompensas financeiras e racionais, na pesquisa de campo confirmou-se que esta é adquirida devido a uma característica da personalidade através da comunicação aberta, mútua e freqüente e principalmente, através do tempo. Desta forma, presenciou-se casos em que a comercialização torna-se dependente de apenas um funcionário, pois os produtores acabam associando a confiança à pessoa e não à empresa.

De maneira geral, pôde-se perceber que os atacadistas e varejistas possuem iniciativas que procuram estabelecer alianças estratégicas. Um bom exemplo presenciado na pesquisa de campo é a iniciativa de uma rede de supermercado que através de um programa de auxílio a pequenos e médios produtores, se beneficia com o apelo de marketing salientando a garantia de qualidade e responsabilidade social ao mesmo tempo em que garante aos produtores atendimento preferencial, acesso a informações através de jornais e treinamento.

A exigência de responsabilidade social e respeito ao meio ambiente pode ser apontada como uma nova tendência que já existe em mercados estrangeiros através de iniciativas como o Fair Trade (Comércio Justo). De acordo com a IFAT (International Federation for Alternative Trade), Fair Trade é uma parceria comercial baseada em diálogo, transparência e respeito, que busca maior equidade no comércio internacional. Ele contribui para o desenvolvimento sustentável através de melhores condições de troca e a garantia dos direitos para produtores e trabalhadores marginalizados (SEBRAE, 2004). De acordo com AMORIM (2004), a Economia Solidária é um poderoso instrumento de combate à exclusão social, pois apresenta uma alternativa viável para a geração de trabalho e renda e para a satisfação direta das necessidades de todos, provando que é possível organizar a produção e a reprodução da sociedade de modo a eliminar as desigualdades materiais e difundir os valores da solidariedade humana.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O novo panorama do varejo agro-alimentar brasileiro trouxe novos valores e exigências em relação ao produto, processos e relacionamentos inter-organizacionais. O presente artigo verificou e analisou essas novas exigências e apontou algumas iniciativas que possibilitam o aumento de vendas e mecanismos que auxiliam o produtor na tomada de decisões gerenciais. Desta forma, pode-se concluir que o estabelecimento da cooperação na forma de ações coletivas (associações, cooperativas, etc) é indicada como uma alternativa para que os produtores sejam inseridos no mercado, pois aspectos como acesso à informação, à tecnologia e escala de produção são adquiridas com maior facilidade quando trabalhadas de forma conjunta. Esses aspectos são de vital importância para que os produtores consigam atender às exigências dos principais canais de distribuição em termos de quantidade, qualidade, regularidade e diversidade de produtos.

A formação destes grupos pode e deve contar com iniciativas das instituições públicas como Sebrae, Embrapa, Emater, entre outros, que possuem conhecimento sobre o assunto e devem difundi-los na sociedade.

A valorização do relacionamento entre as diversas empresas que compõem o canal de distribuição de FLV através do comprometimento das partes envolvidas pode auxiliar na formação de alianças estratégicas que visam atender as necessidades dos clientes e manter baixos os custos de contabilidade e oportunidade.

Dessa forma, os produtores são beneficiados com a possibilidade de escolha do canal de distribuição, enquanto os clientes são beneficiados com o fornecimento de produtos com características desejadas pelo consumidor final.

## RECOMENDAÇÕES

Conforme explicitado na metodologia, a amostra foi escolhida de forma intencional e não-probabilística e foi constituída de casos que apresentavam algum tipo de cooperação entre seus membros e que fossem considerados como de sucesso. Devido a esses fatos, torna-se possível o direcionamento de alguns resultados. Além disso, os resultados obtidos não podem ser generalizados devido à grande heterogeneidade dos formatos que comercializam FLV no Brasil e suas particularidades, sendo nesta pesquisa restringida apenas às empresas estudadas. Para pesquisas futuras, recomenda-se a utilização de casos considerados como de insucesso e uma maior amostra.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMÍN, M. C. Mudança Estrutural no Setor Supermercado Brasileiro. 2003. 91 p. **Tese** (Magister Scientiae) - Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada. Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2003.
- AMORIM, B. M. F.; ARAUJO, H. E. Economia solidária no Brasil: novas formas de relação de trabalho? Mercado de Trabalho, Brasília, n. 24, p. 45-52, Ago. 2004.
- BAILY, P. et. al. **Compras: princípios e administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BELIK, W.; CHAIM, N. A. Formas híbridas de coordenação na distribuição de frutas, legumes e verduras no Brasil. **Cadernos de Debates**. v. 7, p. 1-9, 1999.
- BONFIM, R. M. Análise do desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação de desempenho no abastecimento de frutas, legumes e verduras em uma rede varejista no Brasil. 2003. 139 p. **Dissertação** (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2003.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo integrado da cadeia de suprimento**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BUAINAIN, A. M.; ROMEIRO, A. **A agricultura familiar no Brasil: agricultura familiar e sistemas de produção**. Projeto de cooperação técnica FAO/INCRA UTF/BRA/051/BRA. Brasília, mar. 2000. Disponível em: <<http://www.incra.gov.br/fao/tpnp3.htm>>. Acesso em: set. 2005.
- CARDOSO, L. V.; SANTO, E. E.; MEDEIROS, J. X. Coordination and quality in the retail of fruits in natura: the case of a retail chain in the Federal District. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAINS / NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 4., 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEA, USP, 2003.
- CHAIM, N. A. Mudanças no abastecimento de frutas, legumes e verduras e o papel dos supermercados. 1999. 110 p. **Dissertação** (Mestrado) – Departamento de Economia. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 1999.
- COUGHLAN, A. T. et. al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

- FARINA, E. M. M. Q. Consolidation, multinationalisation, and competition in Brazil: impacts on horticulture and dairy products systems. **Development Policy Review**, v. 4, n. 20, p. 441-457, 2002.
- 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.
- FAVERO, L. A. Novas formas de coordenação das atividades de abastecimento nos mercados atacadistas de frutas e hortaliças da América Latina. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais ...** Ribeirão Preto: FEA, USP, 2005.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 2. p. 57-63. 1995.
- GORENSTEIN, O.; GUITERREZ, A. S. D. Esforço de modernização do mercado de frutas e hortaliças frescas no estado de São Paulo. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 55-60, abr. 2000.
- GUTBERLET, J. Rural Development and Social Exclusion: a case study of sustainability and distributive issues in Brazil. **Australian Geographer**. v. 30, n. 2, 1999.
- HUMPHREY, J. **Is commercial agriculture becoming too challenging to small farmers?** Disponível em: <[http://www.princeton.edu/~piirs/trading\\_morsels/papers/humphrey.pdf](http://www.princeton.edu/~piirs/trading_morsels/papers/humphrey.pdf)>. Acesso em 17 dez. 2005.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LOURENZANI, A. E. B. Análise de competitividade dos principais canais de distribuição de hortaliças: o caso do tomate in natura do estado de São Paulo. 2003. 147 p. **Dissertação** (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2003.
- LUKIANOCENKO, M. Perecíveis: soluções que ampliam lucros. **SuperHiper**. v. 31, n. 350, p. 46-47, fev. 2005.
- LUKIANOCENKO, M. Saudáveis e práticos. **SuperHiper**. v. 31, n. 350, p. 54-55, fev. 2005.
- MACHADO, M. D. Canais de distribuição para produtos da agricultura familiar: um estudo em hortaliças. 2004, 190 p. **Dissertação** (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.
- MAINVILLE, D. Y. The structure of fresh produce markets in São Paulo: recent developments, trends and implications for market structure. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 40., 2002, Passo Fundo. **Anais ...** Passo Fundo: UPF, 2002.
- MAINVILLE, D.; PETERSON, H. C. Fresh products procurement strategies in a constrained supply environment: case study of Companhia Brasileira de Distribuição. **Review of Agricultural Economics**, v. 27, n. 1. p. 130-138, 2005.
- MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL. O setor ocupa área diminuta em relação ao espaço total da loja. **Frutifatos**. Brasília: MIN, n. 2, p. 30-33, jun. 2002. Disponível em: <[http://www.irrigar.org.br/transicao/publicacoes/frutifatos02/05\\_frutifatos\\_o%20bilionario%20mercado%20dos%20hortifrutis.pdf](http://www.irrigar.org.br/transicao/publicacoes/frutifatos02/05_frutifatos_o%20bilionario%20mercado%20dos%20hortifrutis.pdf)>. Acesso em: set. 2005.
- MOURA CASTRO, C.de. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C.; Cooperative relationships in distribution channels identification of new patterns In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON AGRI-FOOD

- CHAINS / NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 4., 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEA, USP, 2003.
- REARDON, T.; BERDEGUÉ, J. A., TIMMER, C. P. Supermarketization of the "Emerging Markets" of the Pacific Rim: development and trade implications. **Journal of Food Distribution Research**, v. 36, n. 1, 2005.
- REARDON, T.; BERDEGUÉ, J. A. The rapid rise of supermarkets in Latin America: challenges and opportunities for development. **Development Policy Review**, v. 20, n. 4, p. 371-388, 2002.
- ROSENBLOOM, B. Canais de marketing e distribuição. In: CZINKOTA, M. R. et. al. **Marketing: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- 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, 2000.
- SANCHES, J. et. al. Avaliação de danos mecânicos causados em banana "nanicão" durante as etapas de beneficiamento, transporte e embalagem. **Engenharia Agrícola**, Jaboticabal, v. 24, n. 1, p. 195-201, jan./abr. 2003.
- SANTOS, A. M. M. M.; GIMENEZ, L. C. P. Reestruturação do comércio varejista e de supermercados. **BNDES Setorial**. n. 9. mar. 1999. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set903.pdf>> Acesso em: 09 ago. 2005.
- SANTOS, R. R. P.; SILVA, A. L.; BATALHA, M. O. Certificação: o papel das grandes redes supermercadistas na coordenação da fruticultura brasileira. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. Anais ... Ribeirão Preto: FEA, USP, 2005.
- SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Comércio Justo: Pesquisa Mundial** – Brasília: All Type, 2004. 10p. Disponível em: <[www.sebrae.com.br/br/download/ comerciojusto\\_sumarioexecutivo.pdf](http://www.sebrae.com.br/br/download/comerciojusto_sumarioexecutivo.pdf) >. Acesso em: 07 junho 2005.