

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ECONOMIA**

**Mudanças no consumo e na distribuição de alimentos - O
caso da distribuição de hortaliças de folhas na cidade de São
Paulo**

Rubens Antonio Mandetta de Souza

Dissertação de mestrado apresentada como
exigência parcial para a obtenção do título de
Mestre junto ao Instituto de Economia da
UNICAMP

Orientador: Prof. Dr. Rinaldo Barcia Fonseca

**Campinas
2005**

UNIDADE BC
Nº CHAMADA UNICAMP
5089m
V _____ EX _____
TOMBO BC/ 70292
PROC 16.123-06
C _____ D x
PREÇO 11,00
DATA 5/2/06
Nº CPD Biblioteca 388.238

**Ficha catalográfica elaborada pela biblioteca
do Instituto de Economia/UNICAMP**

Souza, Rubens Antonio Mandetta de.
So89m Mudanças no consumo e na distribuição de alimentos : o caso da distribuição de hortaliças de folhas na cidade de São Paulo/ Rubens Antonio Mandetta de Souza. – Campinas, SP : [s.n.], 2005.

Orientador : Rinaldo Barcia Fonseca.

Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia.

1. Vegetais folhosos – Consumo (Economia). 2. Habitos alimentares. 3. Abastecimento de alimentos – São Paulo (SP). I. Fonseca, Rinaldo Barcia, 1949- II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia. III. Título.

06-049-BIE

Título em Inglês: Changes in food distribution and preferences: the case study of leafy vegetable distribution in the municipal district of São Paulo, Brazil.

Keywords: Leafy vegetables – Consumption (Economics), Food habits, Food supply – São Paulo (SP)

Área de concentração: Economia Agrícola e Agrária

Titulação: Mestre em Desenvolvimento Econômico

Banca examinadora: Prof. Dr. Reinaldo Barcia Fonseca

Prof. Dr. Walter Belik

Prof. Dr. Antonio Ambrosio Amaro

Data da defesa: 15-12-2005

Programa de Pós-Graduação: Desenvolvimento Econômico

À minha grande companheira e eterna namorada Carmen, que juntos temos tido oportunidade de crescer e nos renovar, obrigado pelo apoio e incentivo.

Às minhas filhas Giovanna e Gabriela, que sempre acompanharam com interesse o “mês quebrado”, obrigado pela compreensão das horas roubadas do nosso convívio para que este trabalho pudesse ser concluído.

“Peço-lhe que faça uma experiência com os seus servos durante dez dias: Não nos dê nada além de *vegetais* para comer e água para beber’... Passados os dez dias, eles pareciam mais saudáveis e mais fortes do que todos os jovens que comiam a comida da mesa do rei.”.

Daniel 1:12,15

A Rubens (in memorian) e Edna que durante a fase inicial de minha vida foram o “arco” que nunca se cansou de “vergar” para atirar a “flecha” à maior distância.

AGRADECIMENTOS

À comissão de pós-graduação pela oportunidade para o desenvolvimento desta dissertação.

Ao Professor e orientador Rinaldo Barcia pela liberdade, confiança, colaboração e orientação neste trabalho.

Aos amigos do Sindicato Rural de Mogi das Cruzes – Jorge, Thomas e Emerson pela oportunidade do desenvolvimento do trabalho de pesquisa com hortaliças que resultou no capítulo 3 desta dissertação.

Ao grande amigo Magalhães Teixeira (*in memorian*), que me deu a oportunidade de dirigir a CEASA-Campinas durante o seu governo, por me proporcionar a experiência do dia-a-dia na realização de várias tarefas. O desenvolvimento de novas experiências na organização de mercado em muito colaborou para minha experiência de vida e aprendizado na distribuição de alimentos.

Aos amigos do Instituto de Economia Agrícola – Nelson Martins, José Sidnei, Amaro e Perez, com quem tive oportunidade de conviver durante a minha estada na Secretaria de Agricultura e de aprender muito durante os projetos desenvolvidos no período em que lá estive.

Ao amigo Reinaldo Dias, que me ofereceu a primeira oportunidade como Professor Universitário, e muito me incentivou para fazer o mestrado.

Ao amigo e vizinho Eduardo Bulisani pelo incentivo, sugestões e correções.

Ao amigo Ferreira, editor da revista “SuperVarejo”, grande conhecedor do mercado de distribuição, com quem tive oportunidade de discutir o assunto e de cuja conversa saíram sugestões importantes incorporadas a esta dissertação.

À amiga Ângela pelas sugestões, correções e acompanhamentos, que resultaram em grandes avanços para a formatação e preparo deste trabalho.

A todos os amigos da APAS com quem tenho tido oportunidade de conviver e conhecer um lado mais profissional na distribuição de alimentos.

Ao amigo Olegário, da ACNIELSEN, pela gentileza e permissão no uso de informações levantadas pela instituição sobre o comportamento do consumidor que muito colaboraram para a um maior conhecimento da “economia do consumidor”.

A todos os agentes de distribuição, varejistas, atacadistas que se dispuseram a responder aos questionários que resultaram na pesquisa de campo desta dissertação.

SUMÁRIO

Lista de Tabelas, Figuras e Anexos.....	ix
Resumo	xi
Abstract	xiii
INTRODUÇÃO.....	01
CAPÍTULO 1. O NOVO CONSUMIDOR.....	07
1.1. INTRODUÇÃO	07
1.2. PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO DO CONSUMIDOR.....	08
1.2.1. Envelhecimento da população.....	08
1.2.2. Crescimento da participação feminina.....	10
1.2.3. Aspectos econômicos e sócio-culturais.....	11
1.2.3.1. Mais gente na escola.....	11
1.2.3.2. Mudanças na estrutura da família.....	12
1.2.3.3. Nível de renda e despesa com alimentação.....	13
1.2.3.4. Aumento do número de pessoas que moram sozinhas.....	17
1.2.3.5. Consumo da terceira idade.....	18
1.2.3.6. Aumento do consumo feminino.....	18
1.2.4. Consumidores emergentes	19
1.3. PREFERÊNCIAS DO CONSUMIDOR.....	21
1.3.1. Introdução	21
1.3.2. Consumidor mais informado e percepção de qualidade.....	22
1.3.2.1. Exigência de qualidade.....	27
1.3.2.2. Mais sabor, cor e variedade de produtos.....	28
1.3.3. Segurança Alimentar.....	30
1.3.3.1. O não-uso de produtos químicos no processo produtivo.....	31
1.3.3.2. Menor deterioração dos recursos naturais pelo processo produtivo de alimentos.....	33
1.3.3.3. Controle da origem dos alimentos (rastreabilidade).....	34
1.3.4. O que o consumidor moderno procura nos alimentos <i>in natura</i> : Características organolépticas, funcionais, de conveniência, tecnológicas.....	35
1.3.5. Local preferido de compra pelo consumidor.....	40
1.3.6. Conclusão	43
CAPÍTULO 2. A DISTRIBUIÇÃO DE HORTALIÇAS	45
2.1. INTRODUÇÃO.....	45
2.2. CARACTERÍSTICAS DAS HORTALIÇAS.....	45
2.3. A CADEIA DE PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE HORTALIÇAS.....	46
2.3.1. Sistema agroindustrial: a visão sistêmica e a mesoanálise.....	48
2.3.2. A distribuição atacadista de hortaliças.....	49
2.3.3. Os principais segmentos de varejo que compram hortaliças nas CEASAS.....	52
2.3.4. Os principais segmentos de varejo que comercializam hortaliças.....	53
2.3.4.1. Auto-serviço.....	53
2.3.4.2. O pequeno varejo.....	56
2.3.4.3. Os sacolões.....	58
2.3.4.4. As feiras-livres.....	60
2.3.4.5. Os varejões.....	61
2.4. A IMPORTÂNCIA DA COMERCIALIZAÇÃO DE HORTIFRÚTIS NOS	

SUPERMERCADOS.....	61
2.5. MUDANÇAS NO PADRÃO MUNDIAL DE CONCORRÊNCIA.....	62
2.5.1. Processo de concentração e mudança no padrão de concorrência.....	64
2.5.2. Mudanças tecnológicas.....	65
2.5.3. Mudanças operacionais.....	67
2.6. ESTRATÉGIAS COMERCIAIS.....	69
2.6.1. Estratégias de atacadistas e pequenos supermercadistas.....	70
2.6.2. O uso do setor de perecíveis como estratégia para atrair o consumidor.....	72
2.7. UMA ANÁLISE TEÓRICA USANDO OS CONCEITOS DE MERCADO TRADICIONAL E SISTEMA HÍBRIDO DA ECONOMIA DE CUSTO DE TRANSAÇÃO.....	73
2.7.1. Mercados tradicionais.....	73
2.7.2. Sistemas híbridos.....	75
2.8. CONCLUSÃO.....	77
CAPÍTULO 3. UM ESTUDO DE CASO: A DISTRIBUIÇÃO DE HORTALIÇAS DE FOLHAS NA CIDADE DE SÃO PAULO.....	79
3.1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E OBJETIVOS.....	79
3.2. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	80
3.2.1. Segmentos do público-alvo e tamanho da amostra.....	80
3.2.2. Questionários para a pesquisa.....	82
3.3. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	82
3.3.1 O sistema de compras	82
3.3.1.1. Distribuidores e Atacadistas da CEAGESP.....	83
3.3.1.2. Varejistas tradicionais.....	91
3.3.1.3. Varejistas modernos.....	92
3.3.1.4. Grandes redes de varejo.....	100
3.3.1.5. Supermercados.....	100
3.3.1.6. Sacolões.....	101
3.3.2. A influência das mudanças na relação com fornecedores de hortaliças.....	105
3.3.2.1. Padrão de concorrência.....	105
3.3.2.2. Mudanças tecnológicas e operacionais.....	105
3.3.3. Estratégias comerciais.....	108
3.3.3.1. Estratégia de valor.....	108
3.3.3.2. Estratégia de contato pessoal.....	109
3.3.3.3. Estratégia sensorial.....	110
3.3.4. Conclusão do capítulo.....	111
CAPÍTULO 4. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
4.1. CONCLUSÕES.....	113
4.2. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115
4.1. Transformação do produtor em provedor.....	116
4.2. Produtor tradicional versus provedor de mercado.....	116
4.3. Instrumentos para transformar produtor em provedor.....	117
BIBLIOGRAFIA.....	127
ANEXOS.....	133

LISTA DE TABELAS, FIGURAS E ANEXOS

CAPÍTULO 1

Tabela 1.1. Evolução do número de pessoas que estudaram entre 1991 e 2000.....	12
Tabela 1.2. Perfil das classes sociais e consumo.....	14
Tabela 1.3. Sugestões dos consumidores para melhoria da seção de hortifrútis dos supermercados.....	23
Tabela 1.4. Informações nutricionais mais importantes para o consumidor.....	24
Tabela 1.5. Importância das Informações Nutricionais, por classe social.....	24
Tabela 1.6. Principal ameaça à qualidade dos produtos.....	25
Tabela 1.7. Fatores que estimulam o consumo de hortifrútis por classe social, sexo e idade.....	26
Tabela 1.8. Informações solicitadas pelo consumidor.....	26
Tabela 1.9. Estilo de vida da população.....	27
Tabela 1.10. Algumas descrições de alimentos cujo mercado de consumo tem crescido.....	28
Tabela 1.11. Locais de compra de alimentos pelo consumidor brasileiro.....	40
Tabela 1.12. Preferências de cada canal de compra por classe de consumidor (%)......	40
Tabela 1.13. Perfil do consumidor de cada canal.....	41
Figura 1.1. Taxa de crescimento populacional no Brasil, de 1980 a 2050.....	09
Figura 1.2. Expectativa de vida da população do Brasil, de 1980 a 2050.....	09
Figura 1.3. Evolução da idade média da população entre 1980 e 2050.....	10
Figura 1.4. Distribuição percentual das despesas com alimentação por classe de rendimento (Pesquisa de Orçamento Familiar, IBGE, 2002/2003).....	16
Figura 1.5. Itens de valorização na aquisição dos hortifrútis.....	25

CAPÍTULO 2

Tabela 2.1. Estimativa dos volumes comercializados nos principais CEASAS do Brasil para o ano de 2003.....	51
Tabela 2.2. Evolução do setor de auto-serviço brasileiro entre o período de 1995 e 2004.....	54
Tabela 2.3. Importância do auto-serviço na compra do consumidor final – 2003 e 2004.....	55
Tabela 2.4. Importância dos Canais de compras entre 2001 e 2004.....	55
Tabela 2.5. Caracterização do formato de lojas.....	58
Figura 2.1. Diagrama da cadeia produtiva de hortaliças de folhas.....	49

CAPÍTULO 3

Tabela 3.1. Tamanho da amostra para cada segmento de público-alvo pesquisado.....	81
Tabela 3.2. Resumo dos resultados das entrevistas com distribuidores de hortaliças de folhas no município de São Paulo.....	84
Tabela 3.3. Sistemas de compra e de informação de preços e critérios negociais utilizados pelas feiras-	

livres e varejões de distribuição de hortaliças de folhas no município de São Paulo.....	92
Tabela 3.4. Sistemas de compra e de informação de preços e critérios negociais utilizados pelas grandes redes varejistas de distribuição de hortaliças de folhas no município de São Paulo.....	103
Tabela 3.5. Sistemas de compra e de informação de preço e critérios negociais utilizados pelos sacolões de distribuição de hortaliças de folhas no município de São Paulo.....	104
Figura 3.1. Comparativo entre o tempo que atua na atividade para os distribuidores independentes, e os atacadistas permissionários da CEAGESP	85
Figura 3.2. Em termos de atividade, como se classificam o distribuidor independente e o atacadista permissionário da CEAGESP	85
Figura 3.3. Quantidade de produtos distribuídos por dia pelos distribuidores independentes e pelos atacadistas permissionários da CEAGESP	86
Figura 3.4. Exigências feitas na aquisição de produtos pelos distribuidores independentes e pelos atacadistas permissionários da CEAGESP.....	87
Figura 3.5. Clientes que compram os produtos dos distribuidores independentes e dos atacadistas permissionários da CEAGESP.....	88
Figura 3.6. Volume de venda que entrega na loja do cliente (% do total de produtos).....	89
Figura 3.7. Margem de lucro aplicada sobre os produtos adquiridos do fornecedor (produtor).....	90
Figura 3.8. Local de compra de todos os varejistas pesquisados.....	93
Figura 3.9. Frequência de entrega para sacolões, supermercados e redes.....	94
Figura 3.10. Prazo de pagamento dos feirantes, supermercados, sacolões e redes de supermercados.....	94
Figura 3.11. Referencial usado na negociação de preço.....	95
Figura 3.12. Participação das hortaliças e frutas no total do faturamento da loja.....	96
Figura 3.13. Embalagem usada para transporte das hortaliças da produção até a loja.....	97
Figura 3.14. Porcentagem das perdas em relação ao total da compra, em cada segmento varejista.....	98
Figura 3.15. Causas das perdas dentro de cada segmento varejista.....	99
Figura 3.16. Procedimentos adotados para reduzir as perdas, em supermercados e sacolões.....	99
Figura 3.17. Participação das hortaliças orgânicas, hidropônicas, minimamente processadas e tradicionais, no total de hortaliças de folhas vendidas em três grandes redes de varejo.....	109
Figura 3.18. Proporção (%) de lojas de supermercados e sacolões que trabalham com hortaliças produzidas ou processadas com tecnologia diferenciada.....	110

ANEXOS

Anexo 1. Questionário supermercado completo.....	133
Anexo 2. Entrevista para feirante e varejão.....	137
Anexo 3. Questionário para distribuidor.....	139

RESUMO

MUDANÇAS NO CONSUMO E NA DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS - O CASO DA DISTRIBUIÇÃO DE HORTALIÇAS DE FOLHAS NA CIDADE DE SÃO PAULO.

Autor: Rubens Antonio Mandetta de Souza

Orientador: Rinaldo Barcia Fonseca

Este trabalho de dissertação consiste de um estudo sobre as mudanças no consumo e na distribuição de alimentos, e particularmente, na distribuição de hortaliças de folhas na região metropolitana de São Paulo. As pesquisas foram desenvolvidas entre janeiro e agosto de 2003, quando foram entrevistados profissionais das grandes redes de supermercados (entrevistas pessoais); do setor supermercadista em geral – lojas grandes, médias e pequenas (entrevistas por telefone); profissionais dos sacolões particulares e administrados pela Prefeitura Municipal de São Paulo; permissionários atacadistas e produtores da CEAGESP; profissionais feirantes das feiras administradas pela prefeitura municipal de São Paulo; profissionais dos varejões – feiras administradas pela CEAGESP; distribuidores independentes – produtores, atacadistas de origem, distribuidores cujo processo de atendimento aos varejistas ocorre de forma independente da passagem do produto pelo Entrepósito São Paulo da CEAGESP.

Os objetivos da pesquisa foram de natureza qualitativa, embora alguns levantamentos quantitativos fossem necessários para correlacionar quantidades com a organização dos distribuidores e varejistas. Os levantamentos qualitativos foram feitos para compreensão e análise das formas de compra e aprovisionamento de hortaliças de folhas, buscando identificar:

(1) Locais de compra entre os compradores e distribuidores varejistas, bem como suas práticas de distribuição de hortaliças;

(2) Se os varejistas entrevistados têm alguma percepção do que o consumidor final entende por qualidade, quais os principais atributos que ele valoriza no produto e quais suas possíveis exigências quanto a embalagem, produtos minimamente processados, orgânicos, hidropônicos etc;

(3) Condições de negociação, bem como exigências de distribuidores e varejistas sobre produtores e fornecedores quanto a qualidade, forma de embalagem ou preparo do produto, volume de compra e serviços prestados (pontualidade e periodicidade de entrega, quantidade mínima de produto fornecida por dia ou semana).

A primeira etapa consiste em identificar o número de elementos no universo a ser pesquisado dentro de cada segmento do público-alvo. A segunda, na definição do tamanho da amostra e no levantamento de dados, em que constam entrevistas por meio da aplicação de questionários específicos para cada segmento de público-alvo, *in loco* ou por telefone. A terceira trata do processamento do banco de dados coletados, para posterior análise e interpretação.

Grandes mudanças no processo de distribuição de hortaliças de folhas estão ocorrendo no município de São Paulo, orientadas basicamente pelo aumento da competitividade no setor e pelas exigências de qualidade que o consumidor moderno tem feito sobre a cadeia de fornecimento de alimento. Produtos perecíveis, como hortaliças de folhas, mostraram não só fazer parte desse processo, como também ser instrumento importante das estratégias comerciais para atrair o consumidor final. Existe uma clara tendência em todos os segmentos varejistas de buscar abastecimento direto com as regiões produtoras. A maior parte dos distribuidores (92%) é independente (não-permissionária da CEAGESP). Entre os independentes, 60% são produtores. Surgem distribuidores especializados que concentram maior volume de distribuição por dia que os permissionários, oferecendo abastecimento diário de hortaliças de folhas. Cerca de 60% dos

distribuidores, tanto permissionários como independentes, preferem negociar com produtores fixos, pois essa forma de trabalho traz vantagens aos varejistas por consolidar uma parceria, favorecer a obtenção de produtos padronizados e de melhor qualidade, conseguir um melhor atendimento das suas exigências, reduzir perdas e facilitar a programação do transporte.

O distribuidor independente consegue aplicar uma maior margem de lucro ao seu produto do que o permissionário da CEAGESP. Existe significativa diferença de barganha entre os varejistas e fornecedores, dependendo do tipo e do porte do varejista: os menores varejistas (feirantes) pagam à vista; os supermercados, quanto maiores, pagam com maior prazo, isto é, à medida que cresce o tamanho do supermercado, mais longo fica o prazo de pagamento (semanal, quinzenal e mensal); entre os sacolões, cerca de 1/3 paga à vista; 1/3, semanalmente; e 1/3 quinzenalmente, o que demonstra preocupação crescente desse segmento em garantir aos produtores recursos mínimos para remunerar seus custos de produção.

A lei da oferta e procura, presente no mercado físico, já não é o único referencial utilizado no processo de negociação. Todos os agentes varejistas têm buscado estabelecer preços mais estáveis, válidos no mínimo pelo período de uma semana. As embalagens plásticas modernizaram o transporte das hortaliças. As perdas variam em proporção inversa à dimensão do varejista, isto é, quanto maior o porte, menor a perda de hortaliças de folhas. As maiores perdas são dos feirantes (entre 11 e 15%); seguida dos sacolões, de 5% a 15% (média de 10%) e dos supermercados, entre 5% e 10%; para as grandes redes, as perdas variam entre 4,5%, 10% e 15%. A principal estratégia para reduzir as perdas, no caso dos sacolões e supermercados, é diminuir a compra e a exposição, com pouco investimento em treinamento da mão-de-obra.

A forma organizacional **híbrida** já é uma realidade no sistema varejista. Principal forma de organização de compra e abastecimento dos maiores distribuidores varejistas modernos, ela tende a consolidar uma mudança na economia de custo da transação comercial na cadeia de abastecimento alimentar. Foram verificadas imposições de formas de negociação em consequência de exigências do consumidor final, interpretadas pelo varejo e transferidas ao sistema de distribuição como um todo. As mudanças e estratégias comerciais apresentadas para a cadeia produtiva e, principalmente, para o sistema produtivo, são a necessidade de economia de escala, eficiência, uso adequado de tecnologia produtiva e produtos padronizados.

Cresce a proporção de supermercados e sacolões que trabalham com hortaliças produzidas ou processadas com tecnologia diferenciada (orgânicas, hidropônicas e pré-processadas) como estratégia de oferta de um produto especial. Melhora a percepção dos varejistas quanto à concepção de qualidade do consumidor. Entre os varejistas e profissionais de lojas entrevistados, essas percepções foram muito semelhantes, porém, com ordem de prioridade variável entre eles: os atributos mais valorizados nas hortaliças pela dona-de-casa envolvem maior frescor, forma de exposição, preço, atendimento, higiene, tamanho e hábito de compra; e a concepção de qualidade pela dona-de-casa consiste em um produto sem folhas estragadas, manchas ou lesões, com boa consistência, coloração e tamanho adequados.

Palavras-chave: Distribuição de alimentos, hortaliças de folhas, consumidor moderno, cadeia produtiva, mudanças nas questões comerciais e econômicas, sistemas híbridos.

ABSTRACT

CHANGES IN FOOD DISTRIBUTION AND PREFERENCES – THE CASE STUDY OF LEAFY VEGETABLE DISTRIBUTION IN THE MUNICIPAL DISTRICT OF SÃO PAULO, BRAZIL

Autor: Rubens Antonio Mandetta de Souza

Orientador: Rinaldo Barcia Fonseca

This is a study on the changes occurred in non-processed food distribution and preferences, and particularly, on the leafy vegetable distribution in the metropolitan region of São Paulo, State of São Paulo, Brazil. The research activities were carried out between January and August 2003, when several professionals were investigated: large supermarket nets (personal interviews), large, medium and small supermarket stores (telephone interviews), 'sacolões', retails and open-markets; independent distributors; permitted distributors associated to distribution centers (CEAGESP); and producers. The aim of this research work was of qualitative nature, although some quantitative surveys were also performed in order to correlate numbers about the distributors and retailer organizations. The qualitative surveys were made in order to understand and analyze the forms of leafy vegetable purchase and distribution and to identify: (1), the favorite purchase sites and procedures used by professional distributors in the leafy vegetable trade market; (2) whether the interviewed professionals have any perception about what is the final consumers' food quality conception, what are their most important product attributes and what are their possible main requirements regarding packaging and pre-processed, organic and/or hydroponic leafy vegetables; (3) the imposed trading conditions and the traders' requirements onto the producers about leafy vegetable quality, packaging or pre-processing, purchase volume and services (delivery, delivery periodicity, minimum product volume per day or week). The first step consisted on identifying the universe to be investigated within each target public segment. The second step consisted on the sample size definition and data survey, which was carried out throughout specific question forms for each target public segment, and personal or phone interviews. The third step consisted on the data bank processing for posterior analysis and interpretation. Significant changes were observed in the leafy vegetable distribution process in the municipal district of São Paulo, basically oriented by the increasing competition and by the final consumers' quality demands, which have influenced the whole food supply chain. The perishable food items such as leafy vegetables showed to be not only inserted in this process, but also important tools for commercial strategies to attract the final consumer. There has been a clear trend within all commercial segments to search for direct business with the producing regions. Most retailing distributors are independent (92%) and within this segment 60% are producers. Specialized distributors are coming about and have concentrated larger leafy vegetable trading volume than permitted distributors, offering daily supply of leafy vegetables and many times twice a day supply. A large number of permitted and independent distributors (60%) prefer to make a package-deal with one known producer, because this way of working represents advantages to them such as to consolidate a partnership, to favor the offer of better quality and standardized products, to have prompt consideration for their requirements, to reduce losses and to make easier a planned transport. The independent distributors have been able to get larger profits than the permitted ones. There has been significant differences in trade bargaining between distributors and producers, which depends on the distributor type and size: small distributors (from open markets) pay the producers cash; in the case of supermarkets, the large

they are the longer the period for payment (weekly, twice a month, monthly); among 'sacolões', 1/3 pay cash, 1/3 pay weekly and 1/3 twice a month, showing an increasing concern about giving the producers the necessary to cover their production costs. The existing law of offering and demanding is not anymore the unique referential in the trading process. All distribution agents are interested in more stable prices, valid at least for one week. There has been a visible modernization of containers used for leafy vegetable transport. And the losses vary with the type and size of distributors, that is, the larger the enterprise, the lower the losses. Larger losses are observed among small distributors (11 to 15%); followed by 'sacolões' (5% to 15%), supermarkets (5% to 10%) and the large distribution nets (4.5%, 10% to 15%). The main actions to reduce losses consisted on reducing product purchase and exposition, but there is still low investment in labor training. The hybrid organization is already a reality within the retailing system and is the main organization form used for modern distributors in the leafy vegetable purchasing and supplying chain, which tends to consolidate a significant economy cost change in the non-processed food business. Trading impositions have occurred in consequence of final consumers' demands, which were interpreted by the commercial segments and transferred to the entire distribution system. The main changes and commercial strategies observed in the food producing chain can be defined by the need for an economy of scale, efficiency, adequate production technology, and standardized products. There has been an increasing number of food stores working with differentiated products, such as organic, hydroponics' and pre-processed leafy vegetables, as a strategy to attract the final consumer. There is an increasing perception among the interviewed distributors and food-store professionals about the consumers' quality conception. On the overall, these perceptions were very similar among them, however, varying in order of priority. The most valued product attributes for the final consumer were indicated as: higher freshness, form of exposition, price, service, hygiene, product size, purchase habit; and the consumers' quality conception was reported to be related to: non-spoiled leaves, no-spots or lesions, good consistence and coloration, adequate product size.

Key words: Food distribution, leafy vegetables, modern consumer, production chain, food business changes, economy changes, hybrid systems.

INTRODUÇÃO

Este trabalho de dissertação consiste de um estudo sobre as mudanças no consumo e na distribuição de alimentos, e particularmente, sobre o caso da distribuição de hortaliças de folhas na região metropolitana de São Paulo.

As hortaliças, sob o ponto de vista da oferta, são produtos com alto grau de perecibilidade e, sendo o Brasil um país de clima tropical e subtropical, com pouca ou nenhuma estação fria, sua produção ocorre de forma sazonal e fragmentada em diferentes regiões com condições climáticas variadas, o que dificulta um trabalho de padronização. O processo de colheita é prolongado e trabalhoso. Existe um grande número de produtores que utiliza diferentes tecnologias de produção com manejos de cultura individualizados, o que traz maiores dificuldades para formar uma associação para produção e comercialização. Por sua natureza perecível e sensível às condições climáticas, seus preços são extremamente variáveis, o que aumenta a incerteza endógena ao setor (BROUSSEAU e CODRON, 1997a: 3).

Na década de 1960, as **feiras-livres** eram o principal canal de distribuição de produtos hortícolas do Brasil, devido à qualidade, frescor e preços mais baratos percebidos pelo consumidor. Pesquisa da Secretaria de Abastecimento do Município de São Paulo, realizada em 1967, mostra que: 84,2% de frutas, 85% de verduras e legumes e 44% de batata e cebola eram distribuídos através deste equipamento (GUIMARÃES, 1968). Nessa década, as transformações no setor foram caracterizadas por dois fatores: (1) presença sistemática do Estado, através de ações visando à solução dos problemas existentes na área, como o investimento na construção de CEASAS em todas as capitais dos estados brasileiros, a fim de organizar a comercialização em ambientes próprios 2) diferenciação nas formas de comercialização; ambos decorrentes do desenvolvimento econômico no país devido à industrialização acelerada, o que provocou “inchamento” das principais cidades, elevação da renda de parte da população e modificações nos hábitos de consumo. Segundo BELIK (2000), a intervenção do Estado passa de normativa a direta na organização e regulação do sistema de abastecimento. SUZIGAN (1976), citado por BELIK (1999), reportou que a intervenção do Estado deixou de ser circunstancial e entrou em uma fase de “dirigismo” econômico. Esta fúria regulatória se estendeu não só ao controle de preços em toda a cadeia produtiva, mas também ao controle da oferta por meio da intervenção direta no atacado e varejo de alimentos. Tais ações pressupunham a criação de entrepostos, atacadistas (CEASA São Paulo em 1966), supermercados e sistemas de armazenagem. O novo enfoque na questão do abastecimento logra transformar radicalmente a forma do estado fazer política.

Ainda na década de 1970 as CEASAs e Secretarias de Abastecimentos buscaram aperfeiçoar as feiras livres criando os **varejões**, equipamentos de varejo semelhantes às feiras-livres, diferenciando-se no número de comerciantes e/ou produtores, e no fato de que, neste equipamento, as margens de comercialização eram administradas com base nos preços praticados nas cotações das CEASAs. Um número menor de comerciantes ou produtores por atividade, com o objetivo de proporcionar maior escala de venda e conseqüentemente preços mais reduzidos aos consumidores. Foi uma das propostas governamentais que deram certo naquele momento, trazendo benefícios aos consumidores e a uma legião de produtores que se tornaram atacadistas ou varejistas.

Os **sacolões** originaram-se da interferência setorial do poder público, mas foram rapidamente adaptados e absorvidos pela iniciativa privada, a partir de 1983. Na década de 1990 estimou-se que, apenas na capital paulista, existiam mais de 400 equipamentos dessa natureza em operação (JUNQUEIRA e PEETZ, 1994).

O crescimento das participações de alternativas mais populares de comercialização, como sacolões e varejões, em boa medida, decorreu das condições de crise e recessão econômica, em que amplas parcelas da população buscam encontrar preços mais acessíveis para sua alimentação. Nesse mesmo sentido, destaca-se a participação crescente do comércio ambulante, como resposta, em parte, ao crescimento dos índices de desemprego urbano.

No final da década de 1980 e começo da década de 1990, o sistema passou por um processo de estadualização/municipalização das Centrais de Abastecimento (CEASAs). A passagem para os estados das CEASAs ligadas à COBAL não resolveu os graves problemas estruturais existentes, nem solucionou os problemas de abastecimento, mesmo porque as CEASAs regionais passavam por crises financeiras que se agravaram em virtude da descontinuidade política nas administrações. Existem hoje, no país, 46 CEASAs, (estaduais e municipais) em 21 Estados da Federação, responsáveis, em 1991, por 60% da comercialização nacional de hortigranjeiros. O estado de São Paulo representa 39,01% do total do faturamento bruto das sedes das principais redes varejistas (ABRAS, maio/2005). Embora estudos recentes demonstrem que as CEASAs tenham apresentado queda no volume comercializado, não se pode negar a importância que o sistema teve, e ainda tem, na comercialização dos produtos hortigranjeiros.

A comercialização de hortícolas passa por grande transformação. A importância das Centrais de Abastecimento na comercialização diminui gradativamente e hoje estima-se que as **grandes redes de supermercados** de São Paulo negociem cerca de 30% do volume de hortícolas

diretamente com os fornecedores (produtores ou atacadistas). Estima-se que a quantidade que abastece diretamente as grandes redes está em torno de 1,2 milhões de toneladas por ano. Resultados de pesquisas realizadas em três períodos diferentes no Entrepósito São Paulo da CEAGESP (1983/1993/1999) evidenciaram que os equipamentos de varejo mais importantes na distribuição de hortícolas são **varejões, sacolões, supermercados e feiras livres**.

Nesta década, segundo estudos da FGV-Consult (2003) no comércio varejista, as grandes redes do segmento hiper/supermercados, sofreram profundas transformações. Destacam-se as seguintes tendências: (a) acirramento da rivalidade com a entrada de grandes empresas internacionais; (b) reestruturação patrimonial; (c) inovação organizacional e tecnologia de automação; (d) fechamento de pontos de venda deficitários; (e) expansão das lojas com grandes áreas de vendas.

Pesquisa apresentada em 2003 na convenção paulista de supermercados apontou que o varejo tradicional (padarias, mercearias e armazéns) cresceu de 15% para 16%, ultrapassando as grandes cadeias de supermercados na preferência do consumidor como ponto-de-venda de alimentos; as perfumarias, drogarias e farmácias avançaram de 4% para 5%; o mercado informal, de 6% para 7%. O comércio porta-a-porta manteve-se em 25%. Os supermercados de menor porte registraram no ano de 2003, um aumento de 45% para 47% e no Interior de São Paulo, de 64% para 66%. A mesma pesquisa apontou que o número de consumidores que frequenta regularmente mais de três canais de compras subiu de 29% em abril de 2001 para 37% em abril de 2003. Tais mudanças vêm acontecendo em função do novo comportamento de compra do consumidor final, que hoje prefere comprar em local próximo a sua residência (MUNIZ, 2004).

O trabalho divulgado pela FGV Consult (2003) mostra que o caminho percorrido pelo produto do fornecedor ao consumidor tornou-se diferente; diminui a importância dos terminais atacadistas, e aumenta o número de transações diretas entre fornecedores e varejistas. Houve um rápido processo de modernização tanto dos segmentos de varejo quanto da indústria. Destacam-se duas transformações fundamentais: 1) aumento da concentração no segmento de cadeias de supermercados, resultante do processo de fusões e aquisições; 2) crescimento do número de supermercados independentes e de equipamentos varejistas tradicionais. Como consequência direta houve o crescimento da escala de operações e o aperfeiçoamento da logística de suprimentos, melhorando a eficiência na coordenação entre agentes das diversas cadeias produtivas envolvidas em transações com o segmento de varejo.

Houve o aumento da competição no setor varejista, fator que gerou grandes dificuldades para a sobrevivência do pequeno varejo, fruto das alterações na estrutura e na conduta do mercado. A sobrevivência do pequeno varejo está cada vez mais associada à utilização de redes de distribuição e logística eficientes, com diferenciação de serviço mediante admissão de novas práticas comerciais que agreguem benefícios extras aos consumidores. Segundo NEVES (2005), as centrais de negócios - associação de supermercados independentes idealizadas inicialmente com o objetivo único de diminuir custos de aquisição de mercadorias - revelaram-se um terreno fértil para o desenvolvimento de novas práticas gerenciais inusitadas. Observaram-se melhoria na cultura empresarial, troca de experiências, modernização do *layout* das lojas e do atendimento ao consumidor, diversificação na oferta de produtos e até a criação de marcas próprias.

O consumidor mudou, pois além da expectativa de encontrar produtos frescos, passou a necessitar de um local seguro, com mais conforto e flexibilidade de horário, facilidade de estacionar, possibilidade de encontrar todos os produtos numa mesma loja onde pudesse se servir nas prateleiras. Aspectos como a preocupação com a saúde e o meio ambiente, a busca de qualidade, preços, comodidade, segurança, conforto e praticidade são muito importantes, pois, como levantado pelo painel nacional de consumidores da LatinPanel (2003), mais de 50% dos domicílios consomem frutas e legumes todos os dias, o que representa uma grande oportunidade ao varejista. Essa necessidade traz reflexos na logística de toda a cadeia de abastecimento, requerendo o empenho de fornecedores em relação à agilidade no atendimento a pedidos, ofertas de hortifrúti de qualidade a preços competitivos, redução das perdas e da falta de produto para a fidelização de clientes. Para os supermercados de vizinhança, a estratégia de dar mais ênfase aos hortifrúti pode trazer bons retornos. Pesquisa ACNielsen (2004) mostra que os supermercados brasileiros em 2004 tiveram uma média de faturamento total de 6,4% com a venda de frutas e hortaliças.

Torna-se evidente a emergência de um sistema híbrido no Brasil, como a compra por meio das centrais mais compra direta por loja, na comercialização de hortícolas. SOUZA et al. (1998:22) reportaram que, apesar de não ter sido inquirido diretamente sobre a possibilidade ou não de montar centrais de compra, percebeu-se que, quando a empresa ou rede atinge um volume de compra superior a 2000 toneladas/mês, tende a preferir organizar-se nesse sistema, com o objetivo de aumentar a participação do abastecimento feito de forma direta pelo produtor. Estas centrais, que comprem direto do produtor para toda a rede e fazem a distribuição pelas lojas, funcionam como opção para as CEASAS. Procuram, principalmente, maior eficiência, definida como busca de agilidade e redução dos custos, na tentativa de ganhar espaço frente à concorrência. Atualmente,

as seis redes que ocupam as primeiras posições no Ranking da ABRAS (2005) compram desse modo.

Na presente dissertação, os estudos são limitados à comercialização atacadista e varejista de distribuição de hortaliças de folhas naturais, ou seja, sem processamento mínimo: (1) distribuição atacadista dentro da CEASA; (2) distribuição atacadista independente da CEASA; (3) varejo: supermercado, hipermercado, sacolão, varejão e feira-livre.

Os estudos têm base nas seguintes hipóteses: (1) mudanças ocasionadas pelo fortalecimento e crescimento do setor varejista e pelas novas percepções do consumidor com relação aos atributos de qualidade dos alimentos causam impacto sobre os fornecedores atacadistas e distribuidores independentes; (2) tais impactos sobre os fornecedores atacadistas e distribuidores independentes afetam, principalmente, local de compra, formas de negociação e exigências de qualidade e serviços.

Os objetivos desta pesquisa são de natureza qualitativa, embora alguns levantamentos quantitativos fossem necessários para correlacionar quantidades com a organização dos distribuidores e varejistas. Os levantamentos qualitativos foram feitos para compreensão e análise das formas de compra e provisionamento de hortaliças de folhas, buscando identificar: (1) locais de compra entre os compradores e distribuidores varejistas, bem como as suas práticas de distribuição de hortaliças; (2) percepção dos varejistas do que o consumidor final entende por qualidade, quais os principais atributos valorizados no produto e suas possíveis exigências quanto a embalagem, produto minimamente processado, produtos orgânicos, hidropônicos, etc; (3) condições negociais impostas, bem como as exigências destes distribuidores e varejistas sobre produtores e fornecedores quanto à qualidade, forma de embalagem ou preparo do produto, quantidade comprada e serviços prestados (entrega, periodicidade da entrega, quantidade mínima de produto fornecida por dia ou semana). Para isso, foram entrevistados profissionais das grandes redes de supermercados (entrevistas pessoais); do setor supermercadista em geral – lojas grandes, médias e pequenas (entrevista por telefone); profissionais dos sacolões – particulares e administrados pela Prefeitura Municipal de São Paulo; permissionários atacadistas e produtores da CEAGESP; profissionais feirantes dos equipamentos administrados pela prefeitura municipal de São Paulo; profissionais dos varejões – feiras administradas pela CEAGESP; e distribuidores independentes – produtores, atacadistas de origem, distribuidores cujo processo de atendimento aos varejistas ocorre de forma independente da passagem do produto pelo Entrepasto São Paulo da CEAGESP.

CAPÍTULO 1 - O CONSUMIDOR

1.1. INTRODUÇÃO

Hoje se observa uma nova economia na sociedade e é de fundamental importância o conhecimento do comportamento do consumidor, muito diferente do período pós-guerra, quando havia um consumo em massa. Poucos consumidores tinham acesso a bens de consumo (eletrodomésticos, eletroeletrônicos, grande diversificação de veículos automotores) e tudo que se produzia era comprado com avidez. À medida que crescia o acesso dos consumidores aos bens, uma nova necessidade começava a ser colocada em função da preferência do consumidor. Atualmente, o consumidor busca não apenas uma geladeira branca e de tamanho padrão, mas um eletrodoméstico personalizado, de dimensão e cor adequadas a seus móveis e suas novas necessidades. Essa mudança de atitude se estende à escolha do local mais adequado para a compra, de acordo com a sua preferência.

A agroindústria de suco de laranja, é um bom exemplo. O complexo agroindustrial brasileiro, detentor da maior fatia (80%) do mercado mundial de suco concentrado, promove uma adequação de sua estrutura de produção e logística de transporte para o suco pasteurizado, buscando atender a uma sabida preferência do consumidor pelo suco fresco.

E o que não dizer do café, cujo mercado interno foi, durante muito tempo, regulado e gerenciado pelo IBC (Instituto Brasileiro do Café), que trabalhava o produto como *comodity* promovendo uma mistura de grãos produzidos em regiões diferentes e com qualidades diversas de bebida? Embora o Brasil sempre tenha sido um grande produtor e exportador, a Colômbia foi reconhecida pelo mercado mundial, como um produtor de bebidas de excelente qualidade, em detrimento do Brasil. Hoje, o agronegócio do café brasileiro se empenha em “*descomoditizar*” o produto, ao desenvolver um plano de qualidade que busca aproveitar as qualidades da bebida cujo aroma, sabor, nível de paladar, maneira de produzir (tradicional, orgânico) ajudam a estabelecer um processo de diferenciação. A medida permite ao consumidor desfrutar esta diversidade e escolher a bebida de sua preferência; e ao produtor obter melhor preço por seu produto;

Dentro do sistema de distribuição varejista de alimentos, o comportamento do consumidor quanto ao processo de compra tem mudado nos últimos três anos em toda a América Latina, conforme levantamentos feitos por empresas de consumo especializadas no estudo do comportamento de compra do consumidor (ACNielsen e LatinPanel). Esse novo comportamento aponta para uma valorização da compra de alimentos nos estabelecimentos tradicionais e/ou nos supermercados de proximidade em detrimento de grandes lojas. Os consumidores sentem-se mais à vontade e mais bem atendidos nos supermercados e/ou estabelecimentos próximos a sua moradia. Outro fator a ser considerado é que os

consumidores de baixa renda costumam levar em conta o custo do transporte no valor total da compra.

Outros exemplos serão colocados neste capítulo para demonstrar que temos hoje uma economia dirigida pelo consumidor final, que abre oportunidades para a diferenciação de produtos para atender vários segmentos do mercado. Essa diferenciação, por um lado, significa agregar valor ao produto e praticar preços diferenciados para atender a essas novas necessidades; por outro lado, mais serviços e maior especialização do processo produtivo.

Em qualquer sistema agroindustrial, é necessário o conhecimento do comportamento do consumidor. Entender de perto suas tendências permite a aquisição de uma rápida capacidade de readequação do negócio, evitando perda de participação da empresa no mercado.

A grande mudança no agronegócio está em entender que os lucros não estão mais ligados apenas à quantidade produzida, e sim à investigação da exigência do consumidor e das implicações para realizar as adequações necessárias. Isso vale também, por exemplo, para o mercado de hortaliças orgânicas, que de início só contava com a participação de produtores ideologicamente convictos, que tinham nesse tipo de produção quase uma “religião”, e hoje, em função do grande crescimento do mercado, têm que levar em conta os critérios de qualidade do consumidor, e também, a concorrência de outros produtores, que utilizavam tecnologia convencional e vêm adotando a agricultura orgânica estimulados pelo interesse do consumidor em pagar mais por esses produtos.

A busca do produtor por mercados passa, antes de tudo, pelo seu entendimento do que o consumidor final quer, e qual a percepção de qualidade desse consumidor sobre seu produto. Entender quem ele é, como é afetado pelo meio ambiente, pelas mudanças econômicas ocorridas na sociedade local e no mundo, bem como as influências demográficas, políticas e dos meios de comunicação em seu comportamento de compra representa focar a produção na ponta do consumo. Sem esse entendimento fica cada vez mais difícil atingir o mercado.

1.2 - PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO DO CONSUMIDOR

Num ritmo menos acelerado que o dos países do Hemisfério Norte (EUA e Europa), a pirâmide populacional no Brasil está se alterando na mesma tendência: uma população mais idosa e feminina, segundo dados recentes do IBGE (2004).

1.2.1 - Envelhecimento da População

Com relação à estrutura etária da população, observa-se uma redução na taxa de crescimento anual, contribuindo, junto com a maior expectativa de vida, para o envelhecimento da população. A taxa de crescimento em 1985 que era de 2,24%, caiu para 1,45% em 2004 e ainda segundo o IBGE em

2020 a previsão seria de uma taxa de 0,95%, em 2030 de 0,71%, em 2040 de 0,45% e em 2050 de 0,24%. Essa mudança de perfil teve início há 15 anos e se consolidou nos últimos anos (Figura 1.1).

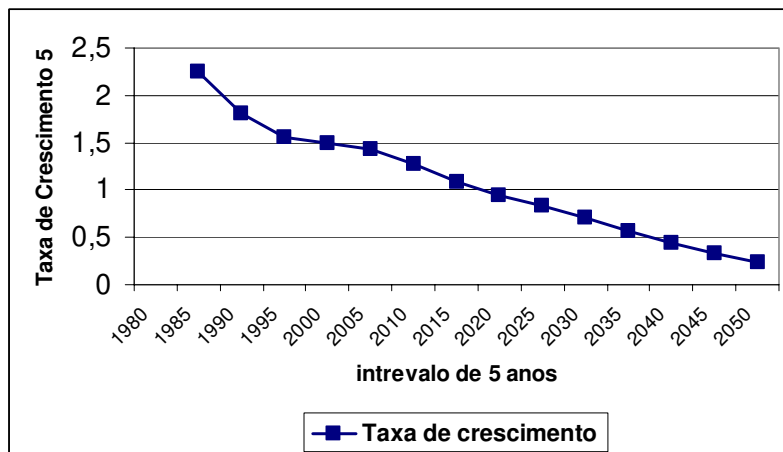


Figura 1.1 - Taxa de crescimento populacional no Brasil, de 1980 a 2050 (Fonte: IBGE, agosto 2004).

Por outro lado, a expectativa de vida dos brasileiros segue uma trajetória crescente desde a década de 1980. Neste século será de 75,5 anos, em média, contra os 62 da década passada (Figura 1.2).

Entre 1980 e 2004, houve crescimento de 14,36% na esperança de vida do brasileiro. O IBGE prevê que, a partir de 2010, a taxa de natalidade decrescerá, e aproximadamente 80% dos brasileiros se tornarão adultos e velhos. Em 2020, serão 17,9 milhões de pessoas com idade acima de 65 anos, atualmente são apenas 6 milhões. Dados do Banco Mundial, dão conta que o Brasil já possui a sexta maior população idosa do mundo; e a população com mais de 40 anos, também cresce. Enquanto em 1985 este grupo representava 21,5%, em 2000 passou a representar 26,5%.

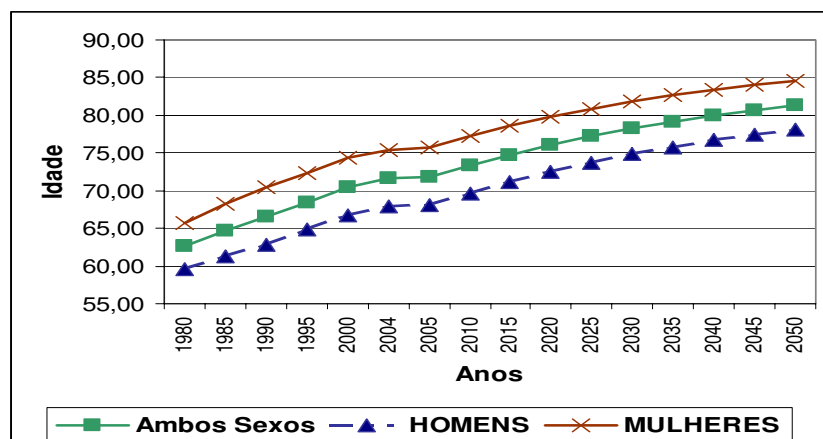


Figura 1.2 - Expectativa de vida da população do Brasil, de 1980 a 2050 (Fonte:

IBGE, agosto de 2004).

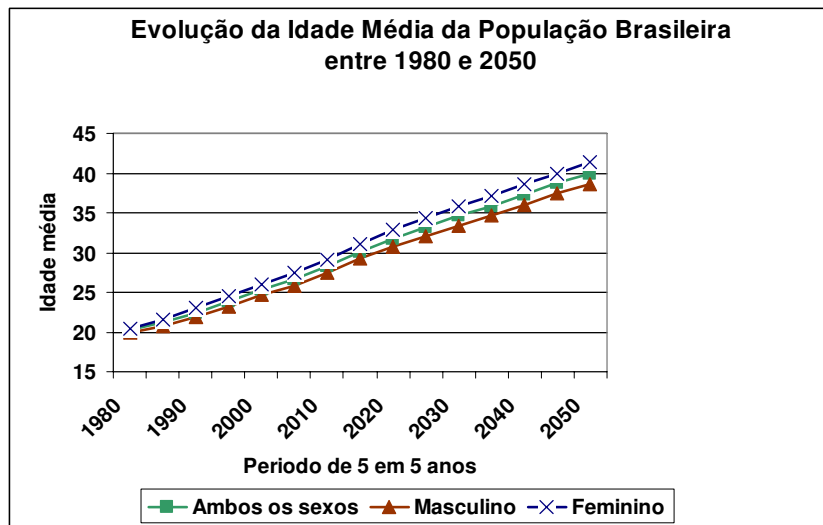


Figura 1.3. Evolução da idade média da população entre 1980 e 2050 (Fonte: IBGE, agosto de 2004).

A participação das pessoas com menos de 18 anos de idade, que em 1989 estava em 41,3%, caiu de 38,7% para 36,0%, de 1995 para 1999, refletindo os efeitos da queda acentuada da fecundidade na década de 1980 e prossegue de forma moderada no atual decênio. O percentual de crianças e adolescentes foi menor no Sudeste (32,6%), tendo ficado em 34,6% no Sul, 36,3% no Centro-Oeste e 40,6% no Nordeste.

De 1995 para 1999, o número de pessoas com 60 anos ou mais de idade cresceu 14,5%. O lento, mas contínuo processo de envelhecimento da população, fez a participação das pessoas idosas passar de 7,4% em 1989 para 8,3% em 1995 e alcançar 9,1% em 1999. No Sudeste, que apresentou o maior grau de envelhecimento, em 1999 os idosos já representavam 10,0% da população.

A evolução da idade média da população mostra que, enquanto em 1980 a idade média era de 20 anos, em 1990 passou a ser de 22,4 anos e em 2000 de 25,5. Para 2050 projeta-se uma idade média de 40 anos (Figura 1.3).

1.2.2 - Crescimento da Participação Feminina

Com relação à população feminina, destacam-se três aspectos importantes: (1) sua predominância no país: atualmente são 80 milhões de mulheres e 75 milhões de homens, enquanto em 1960 as duas populações se equivaliam; (2) crescimento da participação feminina no mercado de

trabalho; as mulheres representavam 23% da **população economicamente ativa (PEA)** em 1971, enquanto em 1998 estimava-se que esse índice já atingia 40%. Neste período, o gasto com alimentação fora de casa cresceu de 7,5% para 11,9% (IBGE, FIPE, 1997); (3) muitas mulheres são hoje as principais responsáveis pela maior renda no lar.

Tudo indica que a recente estabilidade econômica com controle da inflação reforçará a tendência de queda na taxa de crescimento anual da população e, mantendo-se o crescimento da participação da mulher na PEA, este novo perfil demográfico aproximará o Brasil de mercados mais maduros, como o europeu e o americano. Um dos aspectos que ainda impedem esta semelhança é a grande discrepância na distribuição de renda.

No Brasil, as mulheres já representam 40,4% da PEA. Em apenas 30 anos, elas duplicaram sua participação no mercado de trabalho, embora, em média, continuem ganhando menos do que os homens quando atuam em funções equivalentes. Porém, de acordo com a Fundação SEADE¹, há tendência de equiparação, pois o rendimento médio das mulheres ocupadas, no Estado de São Paulo, vem obtendo um crescimento bem superior ao dos homens, no mesmo período. Entre 1994 e 1998, o salário médio da mulher cresceu 28,8%, enquanto o do homem cresceu 10,8%, ou seja, uma diferença de 167% a favor do sexo que antigamente, muito antigamente, era chamado frágil.

De acordo com as pesquisas desenvolvidas pelo Programa de Estudos do Futuro (Profuturo), da FEA/USP², essa diferença no nível de crescimento dos salários não está restrita a São Paulo. Ela aparece, em diferentes níveis, em todo o território nacional. Pelas projeções do Profuturo, até 2010 as mulheres estarão equiparadas aos homens em nível salarial.

Com relação à escolaridade, verifica-se que nos 607 cursos de pós-graduação da USP – Universidade de São Paulo, estudam perto de 18.500 alunos, dos quais quase 10 mil são mulheres, ou seja, 54%. “No final dos anos 60, praticamente só tínhamos alunos homens fazendo cursos de pós-graduação”, recorda Adolfo Melfe, pró-reitor de pós-graduação da USP.

1.2.3. Aspectos econômicos e sócio-culturais

1.2.3.1. Mais gente na escola

Em todas as faixas etárias aumentou a taxa de escolarização. Entre 7 e 14 anos, idade que corresponde ao ensino fundamental, o país está próximo da cobertura universal (Tabela 1.1). Não

¹ Fundação SEADE- Fundação de Pesquisa Sócio Econômica do Estado de São Paulo, site:www.seade.sp.gov.br.

se trata de força de expressão, mas de consenso que mais educação significa melhores oportunidades no mercado de trabalho, renda mais alta, maior poder de compra e maior acesso à informação.

Tabela 1.1. Evolução do número de pessoas estudando entre 1991 e 2000

Censo /idade	5 e 6 anos	7 a 9 anos	10 a 14 anos	15 a 17 anos	18 – 19 anos	20-24 anos	25 ou mais
1991	37,2%	78,3%	80,2%	55,3%	33,3%	15,5%	2,2%
2000	71,9%	94,8%	95%	78,8%	50,3%	26,5%	5,9%

Fonte: IBGE (2000).

Segundo dados do Censo Superior de 2000, mais de 2,4 milhões de pessoas estavam matriculados em instituições de ensino superior em 1999, o que representa um crescimento de 11,8% em relação ao ano anterior, quando foram registrados 2,1 milhões. Um dos principais indicadores de eficiência educacional é a proporção de concluintes em relação ao número de ingressantes. A meta prevista no Plano Nacional de Educação até o final da década de 2010 é atingir 30% da população de 18 a 24 anos. Hoje, esse percentual chega a 12%, índice bastante inferior ao dos países vizinhos Argentina (40%), Venezuela (26%), Chile e Bolívia (ambos com 20,6%).

O Censo Superior revelou também que houve aumento de produtividade da educação superior. O índice de alunos que concluíram o curso alcançou 64,9% em 1999 contra 60,8% em 1990. Nos cursos de doutorado, o País contava com quase 51 mil matriculados em 1998, número que saltou para aproximadamente 57 mil em 1999. Atualmente, praticamente metade de professores que atua em instituições de ensino superior tem pelo menos um título de mestre, sendo que 20% do total têm doutorado.

1.2.3.2 Mudanças na estrutura da família

O Brasil entrou no século 21 com 11,2 milhões - de um total de 44,7 milhões - de mulheres chefiando famílias, conforme os dados do Censo 2000 divulgados pelo IBGE. Na década de 1990, cresceu o percentual de responsáveis pela renda familiar do sexo feminino, que

² Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo: Programa de Estudos do Futuro (Profuturo).

pulou de 18,1% em 1991 para 24,9% em 2000. Uma consequência do aumento do número de famílias sustentadas por mulheres foi o crescimento do número de crianças de até seis anos que vivem apenas com um responsável do sexo feminino (de 10,5% em 1991 passou para 14,2% em 2000).

a - Menos casamentos oficiais:

Na esteira dessa mudança vêm outras dignas de registro, como a redução da importância atribuída ao casamento oficializado. No Brasil, os casais que se uniram tanto no civil quanto no religioso ainda representam metade do total (50,1% em 2000). Mas a participação dos que optaram pela chamada união consensual, que prescinde de qualquer registro formal, cresceu nada menos que 55% em dez anos: de 18,3% em 1991, para 28,3% em 2000 (IBGE, 2000). O aumento do número de uniões informais captado pelo IBGE é tão flagrante que o casamento informal já foi reconhecido sob a forma da lei, em jurisprudência e emenda, uma vez que, sabidamente, a legislação está sempre atrasada em relação a novos costumes.

b - Mais orgulho da raça:

A maneira como os brasileiros classificam a própria cor mudou, segundo o IBGE: a proporção daqueles que se declaravam negros aumentou 23%, enquanto a dos que se consideravam pardos encolheu 8%, o que mostra que cresceu o número de negros assumindo orgulhosamente sua cor. Essa proporção possivelmente ainda subestima a real parcela negra da população, mas reflete uma nova tendência, ligada ao crescimento da classe média negra — outro indicador importante da melhoria nas condições gerais de vida no Brasil.

c- Mais conforto em casa:

Melhorou o acesso a bens e serviços nos lares brasileiros. De acordo com o IBGE (2000), de 1991 a 2000, observou-se crescimento no percentual de domicílios dotados dos seguintes bens ou serviços: automóvel (de 23,1 para 32,7%); máquina de lavar (de 26,2 para 33,1%); linha telefônica (18,6 para 39,7%); rede de água (70,7 para 77,8%); televisor (79,6 para 87 %); iluminação pública (86,9 para 93%).

1.2.3.3 - Nível de renda e despesa com alimentação

Um dos aspectos fundamentais no desenvolvimento de padrão de consumo é o nível de renda e a participação dos gastos com alimentação nas despesas gerais da família. É bastante razoável afirmar que, quanto menor o nível de renda da família, maior a participação percentual nos gastos básicos de garantia

da sobrevivência, entre eles o gasto com alimentação.

Nos países mais desenvolvidos, o percentual de despesas com alimentação, em relação à renda do consumidor, tende a uma redução ao longo do tempo. Na União Européia, a média de gastos dos consumidores com alimentos, em 1977, era de 25% do total do orçamento, enquanto em 1994, esse valor foi reduzido a 20%. Além disso, percebia-se relativamente menos gastos com alimentação nos países do norte europeu, fator relacionado a maior renda *per capita*. Nos EUA observa-se a porcentagem dos gastos com alimentação, 11,3% em 1994. Na época as previsões para a França no ano 2000 eram cerca de 16% do total da renda foi suposto ser gasto com alimentação, 19% com saúde e 17% com habitação (MACHADO FILHO e NEVES, 1996).

Segundo BARCELLOS (2002) as classes A e B representavam 19% dos domicílios e um total de 52% do consumo, o que equivaleu a um total de R\$ 428 bilhões de reais de gastos por ano. Já a classe C, que possui renda familiar mensal entre quatro e dez salários mínimos, e é constituída por cerca de 30% do número de domicílios do país, foi responsável por 28% do consumo nacional, o equivalente a R\$ 226 bilhões por ano em compras. Houve durante a última década uma importante migração de parte da classe D para o degrau C e de parte da classe C para a classe B, o que elevou o poder de consumo destes segmentos. Em 1992, segundo dados do IBGE citados pelo estudo BCG, a classe C representava 26,3% da população e estava espremida entre os 3,9% da classe B e os 24,8% da classe D. Já em 2000, a classe C passou a representar 30,1% da população. Nesse período, o índice de mobilidade social foi de 2,5% em direção ao topo da pirâmide, permeando todas as classes (Tabela 1.2).

Tabela 1.2. Perfil das classes sociais e consumo

Renda Familiar mensal	Qualificação em classes	% de domicílios (total de 43 milhões)	Consumo (%)	Valor em bilhões de Reais (R\$)
Salário maior que 10 mínimos	Classe A e B	19%	58%	514
Salário entre 4 a 10 mínimos	Classe C	30%	26%	231
Salário menor que 4 mínimos	Classe D e E	51%	16%	142
TOTAL				887

Fonte: TARGET/2000 citado por BLECHER e TEIXEIRA (2003).

Já uma pesquisa realizada pela Target (2000) (Booz Allen Hamilton) citada por BLECHER e TEIXEIRA (2003), identifica que os lares de classes C e D gastaram, nessa época, 373 bilhões de reais por ano, dos quais 30%, em média, foi gasto com alimentação, limpeza e higiene, e 18 %, com habitação.

Segundo ALFACE (2003), pesquisa feita pela ACNielsen feita a pedido da APAS (Associação Paulista de Supermercado) no mesmo ano, os paulistas das classes A e B comprometeram 19% do total da renda com gastos em alimentação por mês. A classe C comprometeu 25%; já as classes D e E comprometeram 45%. Na média, todas as classes gastaram 26% do total da renda mensal na compra de alimentos, bebidas e produtos de higiene e limpeza. No ano de 2000, esses números eram diferentes, sendo: 25 % da media do total de renda mensal do que todas as classes, 18% do total da renda mensal da classe A e B, 24% da classe C e 43% da classe C e D foram gastos com alimentação.

O conceito usado para definição das classes sociais pelas referências citadas neste trabalho (empresas de pesquisa de mercado ACNielsen e LatinPanel entre outras) é o estabelecido pela ANEP – Associação Nacional de Empresas de Pesquisa. Essa associação estabeleceu a adoção de um Critério de Classificação Econômica comum ao mercado, restabelecendo a unicidade dos mecanismos de avaliação do potencial de compra dos consumidores. O novo sistema, batizado de **Critério de Classificação Econômica Brasil** (vide ANEXO), enfatiza sua função de estimar o poder de compra das pessoas e famílias urbanas, abandonando a pretensão de classificar a população em termos de “classes sociais”. A divisão de mercado definida pelas entidades é, exclusivamente, de **classes econômicas**, com base numa pontuação estabelecida de acordo com a renda e o número de bens (eletrodomésticos e automóveis); número de banheiros existentes no imóvel da moradia, e a existência ou não de empregada doméstica entre outros.

A Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) do IBGE (2002/2003), num período de crise econômica, revelou que no Brasil 24,05% dos gastos das famílias foi com alimentação fora do domicílio e 75,95%, com alimentação no domicílio. Um outro aspecto importante é que esta composição média oscilou em função da classe de rendimentos. Para a classe de rendimento até R\$ 400,00/ mês, 88,19% dos gastos foi com alimentação no lar e 11,81%, fora do lar. Para a classe de rendimento acima de R\$ 4.000,00/mês houve uma mudança significativa, com 62,96% dos gastos com alimentação no lar e 37,05%, fora do lar (Figura 1.4).

Não se pode, portanto, falar em mercado de alimentos sem analisar as diversas formas como o consumidor final tem acesso a estes alimentos. Dois segmentos importantes devem ser

avaliados: a distribuição varejista composta de supermercados, sacolões, feiras e outros e o segmento de *Food Service*.

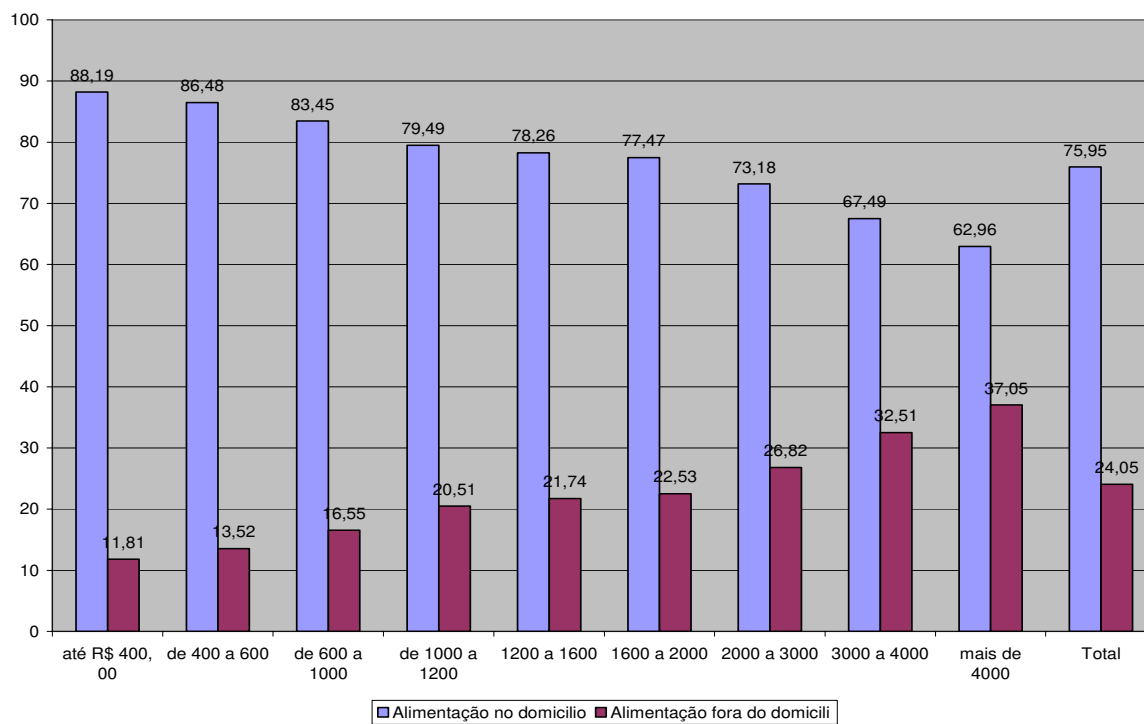


Figura 1.4. Distribuição percentual das despesas com alimentação por classe de rendimento (Pesquisa de Orçamento Familiar, IBGE, 2002/2003).

Segundo pesquisa POF da Fundação Getulio Vargas (FGV) realizada no período 2002-2003 em 10 das principais capitais do país, ao contrário do que havia sido registrado na POF – FGV 1999/2000, o grupo alimentação teve sua participação nas despesas familiares aumentada de 25,12% para 27,49%, um acréscimo de 2,37 pontos percentuais. Esse resultado, à primeira vista, se contrapõe à conhecida lei empírica de que a proporção das despesas com alimentação decresce à medida que a sociedade se desenvolve. No espaço de tempo entre a realização das duas POFs, entretanto, houve decréscimo da renda do trabalhador, especialmente nas grandes cidades. O fenômeno foi agravado com a alta de preços dos alimentos entre 2002 e 2003, reflexo da desvalorização cambial.

Segundo o FOODSERVICE (2000), o segmento de *Food Service* é composto de estabelecimentos que distribuem os produtos ou preparam as refeições para o consumo fora do lar. Este canal é bastante amplo abrangendo, segundo caracterização feita pela Associação Brasileira de Indústrias de Alimentos (ABIA) em 2004, mais de oito subcanais de distribuição

que podem ser caracterizados em dois grupos: (1) a rede de serviços públicos que engloba os canais governamentais como postos de saúde, hospitais, presídios e merenda escolar; neste canal, a principal atividade é o preparo e distribuição dos alimentos; (2) a rede de serviços privados, que também pode ser classificada em dois grupos: (a) instituições que auferem lucro com a preparação e/ou distribuição dos alimentos, nos quais estão as cadeias de *fast food*, *delivery*, *quick service restaurant*; lanchonetes, bares, hotéis, restaurantes comerciais e *vending*; e (b) restaurantes, padarias, confeitarias, sorveterias e chocolaterias; ainda, podem-se caracterizar os serviços de alimentação como parte de um serviço mais amplo, os postos de saúde e hospitais; catering aéreo e de transporte e refeições coletivas oferecidas aos empregados de empresas.

Como medir o tamanho desse mercado? Dados extraídos da pesquisa de orçamento familiar dos brasileiros (POF) (IBGE, 2002-2003) permitem estimar esse mercado. Multiplica-se o valor da somatória da média mensal familiar de consumo de tubérculos, legumes e frutas, que foi de R\$ 20,27 pelo número total de famílias (48.534.638), e se obtém o valor de 984 bilhões de reais por mês. É importante salientar que o país vivia um período de crise econômica sem crescimento do produto interno bruto (PIB).

1.2.3.4 - Aumento do número de pessoas que moram sozinhas

O tamanho médio da família vem declinando lentamente influenciado, principalmente, pela diminuição progressiva do número médio de filhos por mulher. Em 1989, o número médio de pessoas por família era 3,9 e, de 1995 para 1999, passou de 3,6 para 3,4. Esse indicador ficou em 3,3 no Sul e no Sudeste, 3,4 no Centro-Oeste e 3,7 no Nordeste (IBGE, censo 2000). É uma tendência presente principalmente nas grandes cidades. Interfere diretamente nos hábitos de consumo, como o tipo e a forma de produtos a serem consumidos (embalagens menores, perecibilidade e local da refeição). A conveniência do consumidor passou a ter um peso maior, representada por alimentos com menor tempo de cocção, pré-preparados e a alimentação fora de casa.

Como consequência, em função do novo perfil da população, o mercado deve oferecer: (1) serviços elaborados sob medida para o público-alvo, com produtos mais diversificados, novas formas de apresentação e preparo para atender as várias faixas etárias; (2) produtos mais práticos (pratos prontos, embalagens a vácuo e menores, sanduíches naturais, saladas prontas) e, no caso dos alimentos, com menor tempo de preparo e maior valor agregado; (3) produtos naturais, (sem agrotóxicos, por exemplo), minimamente processados, com baixa caloria e baixo teor de colesterol e sódio; (4) produtos resfriados ou congelados, para consumo rápido; (5) produtos de qualidade, já que há concorrência com os importados; (6) produtos frescos diversificados; (7) mais serviços de entrega

em domicílio; (8) flexibilidade de horário de atendimento no varejo.

Neste novo perfil do agronegócio, a demanda da população por produtos e serviços capazes de satisfazer suas necessidades, tanto nutricionais como gastronômicas, deve ser monitorada pelos participantes da cadeia agro-alimentar brasileira.

1.2.3.5 Consumo da terceira idade

O “amadurecimento” da população brasileira exerce também grande influência no consumo. Para a população da terceira idade faz-se necessário um atendimento mais personalizado: atendentes e caixas mais calmos, embalagens menores, entre outras adaptações. Ademais, a população com idade superior a 40 anos tende a ser mais exigente, a valorizar mais suas compras, ter maior preocupação com qualidade e alimentos mais saudáveis.

Segundo o estudo desenvolvido pela Fundação Instituto de Administração (da FEA-USP), denominado “Perfil do Consumidor do Futuro” (do Programa de Estudos do Futuro), o grupo de consumidores com mais de 50 anos foi o que mais cresceu no país. Projeções indicam que esse segmento passará de 17% (1999) para 21% da população nos próximos anos. Vários setores terão de aprimorar o atendimento à terceira idade, principalmente, construção civil, educação, lazer, previdência privada e alimentação. O foco no Brasil ainda tem sido os jovens consumidores, embora o IBGE (censo de 2000) aponte cerca de 3,5 milhões de brasileiros com mais de 50 anos que recebam mais de cinco salários mínimos por mês, a representar 13% dessa população; e 21% até um salário mínimo.

1.2.3.6 Aumento do consumo feminino

Pesquisas realizadas por SALGUEIRO (1995) demonstram que as características da população brasileira estavam vinculadas ao número de mulheres que ingressavam no mercado de trabalho. Com isso, as mulheres casam-se mais tarde, formam famílias menores, com maior expectativa de vida, e respondem por cerca de 70% das decisões de compra. A participação feminina no mercado de trabalho conferiu-lhe maior liberdade de gastar, por outro lado, a administração e execução das atividades caseiras ainda constituem funções da mulher. O tempo menor para execução dessas tarefas teve grande impacto na venda de eletrodomésticos, tais como *freezer* e microondas, que trazem facilidades, bem como na aquisição de alimentos prontos ou semiprontos.

A diminuição do tempo disponível para o preparo de refeições em casa tem sido fator decisivo na mudança de hábitos e nas escolhas de alimentos prontos ou pré-preparados. Em 1934, a mulher

gastava 150 minutos para o preparo do jantar. Em 1994, ela ocupou em média 15 minutos do seu tempo, certamente em decorrência do aumento de sua participação no mercado de trabalho (SOUZA et al., 1998).

Por outro lado, uma participação maior da mulher na renda familiar deverá gerar uma redistribuição dos gastos, o que irá beneficiar algumas prioridades do moderno universo feminino e reformular a composição do orçamento doméstico. Em uma estimativa do IBGE (2000), por exemplo, a despesa com cuidados pessoais, hoje de 2,5%, deverá aumentar para 4% em 2010. Os gastos com a saúde aumentarão de 6,5% para 8%; com a educação, de 3,45 para 5%; e com as atividades de recreação e cultura, de 2,5% para 3,5%. Para 54% dos entrevistados, a evolução dos gastos não será causada apenas por uma maior participação da mulher nas decisões de compra, mas também por um aumento da renda *per capita* nos domicílios de classe média, também devido a melhor remuneração da mulher.

1.2.4. Consumidores emergentes

FILGUEIRAS (2004) relata que o Brasil possui 30 milhões de pessoas que sobrevivem com apenas R\$ 60,00 por mês e estão excluídas do trabalho formal e informal, sem direito a moradia, educação e assistência à saúde, condições mínimas para viver com dignidade. Essa parcela da população alia-se a outra maior, formada por 100 milhões de brasileiros de baixa renda, marginal ao mercado de consumo, mas que ainda assim, sustenta o varejo na periferia das pequenas, médias e grandes cidades.

BLECHER e TEIXEIRA (2003) comentam que a população somada de 2,6 bilhões de pessoas, dos cinco principais países emergentes (China, Brasil, Índia, México e Indonésia), subiu ao pódio das vendas de refrigeradores, televisores e uma série de itens rotineiros, o que faz algumas empresas transnacionais obterem um terço ou mais de suas receitas globais nesses locais. As faixas de renda C, D e E no Brasil representam 31 milhões de lares – 72 de cada 100 domicílios urbanos. Juntos, os pobres brasileiros têm capacidade de comprar 372,5 bilhões de reais, o equivalente a 42% do consumo nacional, projetado para chegar em 887 bilhões no ano de 2003 (TARGET Marketing, 2000).

D'ANDREA et al. (2003) reportam que, ao contrário do que sucedeu na Europa e nos EUA, onde os pequenos varejistas ficaram limitados a uma participação de 10 a 20% do mercado total de bens de consumo, na América Latina os pequenos comerciantes continuaram a demonstrar notável resistência, em certos casos, como na Argentina e Brasil, e foram capazes de

até deter o avanço das grandes cadeias. Na região, há cerca de 250 milhões de consumidores emergentes, que dispõem de um poder aquisitivo nada desprezível de US\$ 120 bilhões e gastam 50 a 75% de sua renda em bens de consumo como alimentos, refrigerantes, artigos de higiene pessoal e produtos de limpeza.

CAMPOS (2002) ressaltou que a classe C tradicionalmente representa a força motriz que alavanca os negócios de empresas nacionais de bens de consumo, especialmente nos setores de alimentos, bebidas, higiene pessoal e limpeza. Entre 1992 e 2000, 3,4 milhões de famílias foram incorporadas a esse segmento, composto por famílias com renda entre quatro e dez salários mínimos, o que confere à classe C um potencial total de consumo de R\$ 226 bilhões anuais.

FILGUERAS (2004) relatou que no Brasil muitos negócios vivem a dicotomia entre reproduzir ou não as realidades dos varejos norte-americano e europeu. A primeira diferença do Brasil em relação à Europa e EUA é a população extremamente grande de baixa renda e a estrutura de moradias bastante diferente. A população está dispersa geograficamente e tende a se afastar do centro para a periferia. Outro aspecto abordado pelo autor é que 97% da classe A e 95% da B possuem automóvel, o que só ocorre com 8% da classe C e 2% da D, fazendo esses consumidores computarem o custo do deslocamento até o ponto de venda no valor da compra.

D'ANDREA et al.(2003) ao comentar o consumo de baixa renda em grandes áreas urbanas de seis países (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica e México) sobre o consumidor emergente, analisa cinco dimensões cruciais do comércio varejista: estabelecimento, estoque, preço, pessoal e atendimento. A localização do **estabelecimento** dos pequenos varejistas é fator de peso para o consumidor emergente, pois costuma fazer compras diariamente. Nos bairros onde vive e trabalha há grande quantidade de armazéns e a proximidade física se traduz em um “custo total de compra” consideravelmente menor. Tais consumidores associam estruturas modernas com “custos” e observam que em última análise, é o cliente quem tem de pagar pelo luxo. O **estoque de produto** dos pequenos varejistas tem duas características muito atraentes para o micromercado no qual atuam: sortimento e tamanho corretos. O estoque se consta de produtos frescos, bebidas e artigos secos básicos, junto a uma oferta limitada de artigos de limpeza, higiene pessoal, gêneros alimentícios e biscoitos. Os **preços** dos pequenos varejistas são 5% a 20% mais altos do que nas grandes redes, pois não há escala necessária para obter descontos garantidos aos grandes. Aos olhos dos clientes, o preço mais alto é compensado pela oferta de tamanhos adequados e pela proximidade, que elimina o custo do transporte. A **atenção pessoal** – os pequenos varejistas se beneficiam da presença do dono na loja, que pode adaptar-se

para responder às necessidades locais. Os proprietários conhecem pelo nome mais de 60% de seus clientes e recomendam produtos, conversam sobre as novidades do bairro, perguntam sobre a família e criam proximidade com o cliente. Os **serviços** – Oferecem-se basicamente dois tipos de créditos informais: o “fiado” e a “bolsa virtual”. Quando o cliente compra “fiado”, o dinheiro devido é anotado em uma caderneta com o nome do cliente. A “bolsa virtual”, mais comum, ocorre quando falta uma parcela de dinheiro no momento da compra e é permitido pagar a diferença “da próxima vez”. O crédito informal age como uma espécie de programa de fidelidade. Ao estimular o cliente a utilizar esse serviço, ele continua a comprar no estabelecimento. Outras conclusões importantes apresentadas nesse estudo: os supermercados grandes são vistos como lugares para as “compras do mês”, ou então, demasiado “tentadores”; o estoque de produtos é cada vez mais oposto à situação econômica em que se encontram, com tamanhos grandes, mercadorias caras, promoções que estimulam a compra em demasia; as distâncias relativamente grandes para chegar aos supermercados exigem do cliente tempo e dinheiro e eleva o custo total de compra; funcionários de grandes supermercados tratam friamente o consumidor. Essa pesquisa demonstra que embora os consumidores emergentes individualmente tenham poder de barganha relativamente baixo, coletivamente podem reverter a situação, já que tendem a exigir dos fornecedores varejistas de grande porte novas estratégias, desenvolvendo modelos de lojas menores e mais próximos dos clientes.

1.3 – PREFERÊNCIAS DO CONSUMIDOR

1.3.1. Introdução

Nos itens anteriores, foram destacadas mudanças significativas na população: a mudança demográfica percebida por meio do aumento da expectativa de vida, a diminuição da taxa de natalidade e conseqüente evolução da idade média demonstram que os brasileiros deixam de ser uma população jovem e tendem à maturidade. A população é predominantemente feminina, e cresce sua participação no mercado de trabalho; elas são hoje as principais responsáveis pela renda no lar. Quanto aos aspectos econômicos e sócio-culturais foram destacados: evolução no número de pessoas que estudam; mudanças na estrutura familiar, na composição racial e no nível de renda; diminuição do número de pessoas por residência. Tais mudanças têm influenciado de forma significativa o comportamento de consumo de alimentos: tem-se hoje uma mulher que trabalha fora e continua responsável pela alimentação da família; pessoas de terceira idade com renda; e pessoas morando sozinhas. Todos tendem a mudar o comportamento de compra e a

percepção de qualidade de alimentos. Todas essas mudanças tendem a evoluir, e pontuam o varejo e os produtores para novas exigências de mercado.

1.3.2 - Consumidor mais informado e percepção de qualidade

As principais causas de um maior nível de exigências por parte dos consumidores são: (a) maior cobrança em função do Código de Defesa do Consumidor - instrumento legal de defesa - que permite exigir, reivindicar e reclamar; (b) conjunturas econômicas, cuja estabilização de preços tornou mais transparente a relação custo-benefício dos diversos produtos, ao favorecer o acesso a produtos antes não consumidos em função da restrição de renda, além do aumento da busca por produtos com maior valor agregado; (c) abertura de mercado, que permitiu ao consumidor ter acesso a uma grande diversidade de produtos e comparar a qualidade dos produtos fabricados no país com os importados; (d) melhoria no nível de informação e de educação.

A facilidade de acesso às informações torna o consumidor mais exigente, especialmente quanto aos efeitos dos alimentos para sua saúde. Este fator representa uma grande oportunidade para as empresas que consideram a satisfação do consumidor como a melhor forma de buscar o lucro. A pesquisa ABRAS (1998), com oito estratos socioeconômicos, mostrou o interesse do consumidor, na época, em relação à qualidade e à saúde, uma evidência de sua conscientização sobre qualidade dos alimentos, uma vez que 95% dos consumidores salientaram que as informações nutricionais nas embalagens dos alimentos prontos tinham muita importância no momento da compra. A pesquisa informa, ainda, que 60,7% dos consumidores costumam ler as informações nutricionais nas embalagens, e 39,3% que só lêem às vezes, exercendo o seu direito de escolher em função de sua percepção de qualidade. Dos consumidores que costumam ler as informações nutricionais nas embalagens, 56,3% declararam fazer isso sempre, enquanto os outros 43,7% declararam ler às vezes.

As opções feitas nos itens nutricionais, que o consumidor considera mais importantes, mostram uma sintonia com as informações divulgadas nos meios de comunicação, que associam os aspectos mais votados com a qualidade alimentar. A grande preocupação em relação às informações nutricionais é com a presença de gorduras, vitaminas e calorias nos alimentos, variando em função da classe social. O aspecto de qualidade do alimento também interessa ao consumidor. Os itens frescor, refrigeração inadequada, bactérias/germes e contaminação totalizam 55,6% da preocupação sobre o que pode afetar diretamente a qualidade dos produtos minimamente processados. Na dieta alimentar há uma preocupação crescente com os aspectos saudáveis dos produtos, sua qualidade ambiental, frescor, teor de colesterol e outras substâncias indesejáveis (Tabelas 1.3, 1.4 e 1.5).

Tabela 1.3. Sugestões dos consumidores para melhoria da seção de hortifrúti dos supermercados

	Total	Região(%)		Classes(%)	
	%	Gde SP	Int SP	A/B	C/D/E
Produtos Frescos	47	47	46	46	48
Ter sempre produtos frescos	26	25	29	25	27
Retirar produtos estragados	10	10	9	10	9
Ter frutas frescas	7	7	5	5	8
Ter verduras frescas	6	7	5	5	8
Mais variedade de produtos	26	29	18	27	25
Ter maior variedade hortifrúti geral	14	16	9	14	15
Maior variedade de frutas	7	8	5	7	7
Maior variedade de verduras	6	6	5	7	6
Preços	22	24	18	24	21
Higiene/Limpeza	6	6	7	6	7
Organização da loja	6	7	3	8	4
Aparência dos produtos	5	5	6	6	5
Outras	19	20	18	23	16
Nenhuma	16	13	24	12	18
Total da amostra (nº entrevistas): 906	657	249	378	528	-----

Pesquisa do Ministério do Interior (2001) realizada por SAABOR e ROJO (2002 a, b, c).

A propriedade de agregar valores como saúde, presente nas frutas, legumes e verduras é o principal motivo de consumo desses alimentos. Na pesquisa, o valor nutricional, a qualidade e o sabor foram apontados como fundamentais para a decisão de compra, que também é fortemente influenciada por itens como preço, higiene, aparência e frescor. Em menor grau de influência aparecem fatores como facilidade de preparo, variedade, praticidade, cultivo orgânico, consistência e tamanho (Tabela 1.4, Figura 1.5). Por meio da pesquisa é possível constatar a grande influência dos meios de comunicação na percepção do consumidor, que recebe de forma rápida tanto pesquisas feitas com alimentos como sua importância nutricional.

Tabela 1.4. Informações nutricionais mais importantes para o consumidor.

Item por ordem de importância	%
Vitaminas	62
Gorduras	60
Colesterol	55
Calorias	48
Proteínas	45
Açúcar	33
Lista de ingredientes	26
Fibras	21
Sal/sódio	19
Carboidratos	17
Data de validade	10

Fonte: ABRAS, 1998.

Tabela 1.5. Importância das informações nutricionais, por classe social.

Ordem de importância	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D	Classe E
1º	Gorduras	Vitaminas	Vitaminas	Gorduras	Vitaminas
2º	Colesterol	Gorduras	Gorduras	Vitaminas	Gorduras
3º	Calorias/vit.	Calorias	Colesterol	Colesterol	Colesterol

Fonte: ABRAS, 1998.

Tabela 1.6. Principal ameaça à qualidade dos produtos

Item	%
Bactérias/germes e contaminação	26,2
Refrigeração inadequada	21,6
Insetos/ratos	17,4
Frescor	7,8
Embalagem Imprópria	7,5
Químicos	6,8
Conservantes	6,7
Manuseio Inadequado	4,9
Corantes	1,1

Fonte: ABRAS, 1998.

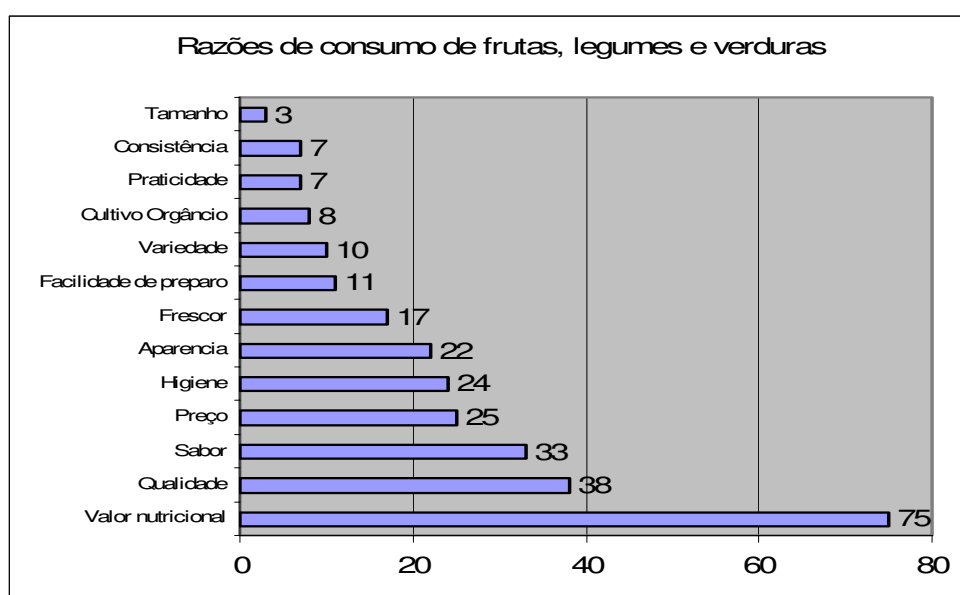


Figura 1.5. Itens de valorização na aquisição dos hortifrútiis (Fonte: Ministério da Integração Nacional no Estado de São Paulo em 2001).

Pesquisa do Ministério da Integração Nacional no Estado de São Paulo (2001) mostra que o consumo de hortifrútiis está diretamente ligado à busca de qualidade de vida. Entre as pessoas entrevistadas, 88% responderam questões ligadas à percepção de qualidade. No interior, foi maior a predominância entre consumidores do sexo masculino, que consideram a alimentação saudável

essencial para atingir tal objetivo. As razões de consumo associadas a problemas de saúde estavam mais presentes entre os entrevistados de maior faixa etária (Tabela 1.7 e 1.8).

Tabela 1.7. Fatores que estimulam o consumo de hortifrútiis por classe social, sexo e idade

Fatores	Total (%)	Classe Social (%)		Sexo (%)		Faixa de idade (%)			
		A/B	C/D/E	Fem.	Masc	20-30	31-40	41-50	51-60
Vida mais saudável	83	83	82	81	88	84	82	82	82
Aumentar o consumo de fibras	23	26	21	22	26	19	24	24	24
Perder Peso	22	27	18	23	16	19	23	23	21
Reduzir taxa de colesterol	21	24	19	20	26	15	19	24	32
Reduzir taxa de gordura	18	20	16	17	20	15	15	22	23
Reduzir taxa de açúcar	14	14	14	13	15	9	12	17	20
Prevenir câncer	11	14	10	10	15	7	12	15	11
Controle de diabetes	9	8	10	9	9	4	8	9	21
Outros	6	5	6	5	5	6	54	6	5
Base de Amostra	906	378	528	714	192	257	301	237	111

Fonte: Pesquisa do Ministério da Integração Nacional no Estado de São Paulo em 2001.

Na tabela 1.7 estão destacados em negrito os fatores com peso maior comparativamente aos que interferem no aumento do consumo dos hortifrútiis. As classes A e B têm melhor percepção sobre o aumento do consumo de fibras e perda de peso que as classes C, D e E. No fator sexo, há diferença estatística entre homens e mulheres no que diz respeito a vida mais saudável, aumento do consumo de fibras e redução da taxa de colesterol; para o sexo feminino, a perda de peso assume maior importância em relação ao masculino. No aspecto idade, a faixa de 51 a 60 anos estabelece grande diferença estatística com relação a preocupação com o controle de diabetes.

Tabela 1.8. Informações solicitadas pelo consumidor

Informações nutricionais	Total (%)	Classe Social(%)		Sexo(%)	
		A/B	C/D/E	Fem	Masc
Valor Nutricional	50	56	45	49	53
Prevenções de Doenças	36	35	37	36	35
Receitas	23	28	20	25	15
Formas de Consumo	20	25	16	19	26
Outras	7	8	8	7	7
Nenhuma	11	9	13	11	11
Base Amostra	906	378	528	714	192

Fonte: Pesquisa do Ministério da Integração Nacional no Estado de São Paulo em 2001.

Do total entrevistado, somente 11% (Tabela 1.8) não estão interessados em mais informações. A grande maioria declarou desejar mais informação sobre esses alimentos nos pontos-de-venda. Os entrevistados apresentaram sugestões que serviram tanto ao fornecedor quanto à loja, tais como: identificar os hortifrútiis com informações sobre os benefícios que cada

um deles traz para a saúde, quais são os possíveis efeitos desses alimentos na prevenção de doenças, formas mais eficientes de consumo e receitas de pratos.

Na pesquisa feita pela Latin Panel (2003) de acordo com as respostas, a população foi dividida em cinco diferentes grupos de consumidores (Tabela 1.9).

Tabela 1.9 – Estilo de vida da população

Qualificação		% População
Preocupados com saúde e meio ambiente	Donas-de-casa que compram, preocupadas com qualidade e proveniência dos produtos que colocam nos seus lares	20%
Interessados em preços e promoção	Donas-de-casa que compram de forma mais racional, buscando o custo-benefício real, suscetíveis a promoções e descontos	21%
Orientadas pela marca	Donas-de-casa que compram, buscando qualidade e o benefício “vendido” por meio da comunicação	15%
Equilibradas	Donas-de-casa equilibradas, preocupadas com todos os temas anteriores.	24%
Indiferentes	Donas-de-casa que compram para cumprir uma exigência do lar. É suficiente quando a marca atende às suas necessidades básicas	20%

Fonte: LATINPANEL (2003).

1.3.2.1. Exigência de qualidade

As pessoas comem para satisfazer uma necessidade fisiológica, mas também incluem no ato da alimentação alguns outros fatores, tais como a satisfação do gosto por determinados alimentos. Entretanto há um elemento que é preponderante sobre os outros: a influência que os alimentos exercem sobre a saúde.

Influenciado pelas informações divulgadas pela mídia, o consumidor reflete sobre qualidade dos alimentos. Ocorrências como a da “vaca-louca” ou da “doença do frango” serviram para conscientizar parte da população sobre o excesso de agroquímicos no processo de produção de alimentos. No presente contexto social, conceitos de saúde tendem a identificar pessoa fora de forma como possível candidato a doenças variadas, tais como diabetes, enfarte, entre outras, recomendando-se, assim, a conservação do peso dentro dos limites relacionados com a altura e a possibilidade de consumo de alimentos. Já existe a percepção de que boa parte das doenças relaciona-se com a alimentação, e a nutrição racional tende a ser valorizada pelo consumidor. A percepção de qualidade, no passado recente ligada a aspectos de forma, tamanho, cor e classificação, hoje incorpora outros aspectos como valor nutricional, saúde e prevenção de doenças.

Segundo BIANCARELLI (2003), vários estudos no Brasil revelam que o número de crianças e adolescentes acima do peso aumentou de 3% para 15% de 1975 a 1997, representando 6,5 milhões de crianças obesas. Os homens adultos gordos passaram de 3% para 7% no período, e as mulheres, de 8% para 13%. De acordo com a Organização Pan-Americana de Saúde, a incidência de obesidade infanto-juvenil no Brasil cresceu 240% nos últimos 20 anos. Estima-se que no Brasil, apesar das diversidades entre regiões, 12 a 17% da população seja obesa. Se a taxa de crescimento da obesidade continuar com os mesmos índices, a projeção é de que em 2020 o país terá cerca de 32% da população obesa. Nos Estados Unidos estima-se que 61% da população estejam com sobrepeso e obesidade. Diante desse quadro, alimentos como as frutas, legumes e verduras; diet, light e ou fortificados são considerados muito promissores (Tabela 1.10).

Tabela 1.10 - Algumas descrições de alimentos cujo mercado de consumo tem crescido

Light: Produtos com menos de 30% de calorias do produto convencional e/ou metade de gorduras ou sódio da versão convencional.
Diet: Produtos sem açúcar
Orgânicos: Alimentos cultivados sem pesticidas ou fertilizantes sintéticos, portanto sem agroquímicos.
Funcionais: Além da função natural como nutriente, esses alimentos auxiliam na prevenção de doenças crônico-degenerativas
Fortificados ou enriquecidos: Alimentos com adição de nutrientes específicos.
Pré-bióticos: Alimentos não digeríveis pelo organismo, mas que estimulam seletivamente o crescimento e a atividade dos microorganismos intestinais benéficos para o organismo, causando efeito positivo para a saúde.
Integrais: Alimentos básicos como leite e derivados, peixes, aves, carnes, vegetais, frutas e cereais que não foram processados, aos quais não foram aplicados aditivos químicos e que não sofreram modificações na industrialização.

Fonte: TURCO (2003) - Prof. Durval Ribas Filho, Presidente da ABAN (Associação Brasileira de Nutrologia)

Portanto, em uma comunidade econômica o setor de alimentos é um dos mais dinâmicos por poder colaborar muito com a qualidade de vida. Para o bem-estar do indivíduo é essencial uma alimentação equilibrada e saudável. Na sociedade atual cada vez mais pessoas estão à busca deste bem estar, seja nos alimentos que supram deficiências biológicas e auxiliam no controle de doenças, seja nos produtos livres de componentes químicos, que ajudam na manutenção da boa forma, controlam problemas de obesidade, ou atendam às necessidades de pessoas proibidas de ingerir determinados nutrientes.

1.3.2.2. Mais sabor, cor e variedade de produtos

Em 1975, nos Estados Unidos, foram colocadas no mercado 65 variedades de hortaliças. Dez anos depois, eram 200 variedades. Vinte anos depois, 300. Acredita-se que cheguem a 400 na primeira década de 2.000.

Quem frequenta algumas lojas de sacolões e supermercados brasileiros sabe que a seção de hortifrútis há muito tempo não se limita mais aos tomates e às batatas. Há berinjela branca, melão de nomes desconhecidos do consumidor, cerca de dezessete variedades de alface, seis de pimentões de diversas cores, seis de cenoura, sem falar nos vegetais exóticos. Algumas lojas mais sofisticadas chegam a oferecer em média 300 itens de frutas, verduras e legumes, o triplo do que se encontrava no começo da década de 90. Essa revolução se deve às melhorias e variações genéticas das plantas e ao avanço da tecnologia agrícola dos últimos dez anos. Uma mudança acentuada nos alimentos consumidos na cidade trouxe uma centena de produtos que não faziam parte do dia-a-dia. Com a abertura de mercado, comerciantes e consumidores passaram a cobrar mais qualidade e os produtores buscaram aperfeiçoamento, alterando tamanho, cor e sabor dos itens.

Outro aspecto importante é a perspectiva de se encontrarem frutas, verduras e legumes durante o ano todo em virtude da plasticultura, isto é, do cultivo protegido; e da expansão de cultivo para regiões com excelência de condições climáticas, com maior número de horas de insolação e uma única estação o ano todo, fator que possibilita a produção contínua. Regiões como Petrolina, em Pernambuco; Juazeiro, na Bahia; e Mossoró, no Rio Grande do Norte são grandes fornecedores de variedades de frutas o ano todo, embora as condições das estradas e o transporte inadequado prejudiquem a qualidade e aumentem as perdas.

Até agora, no processo de melhoramento genético de plantas, o objetivo foi alterar o tamanho, a resistência e a produtividade dos alimentos, sem grande preocupação com o gosto e com a qualidade nutricional. Os tomates longa-vida, os morangos e as nectarinas chilenas, por exemplo, possuem genes que lhes conferem mais tempo de prateleira, mas são insípidos e duros. Existe uma tendência na melhoria genética para a miniaturização dos alimentos para evitar perdas, como é o caso da melancia. As novas variedades e tipos de frutas, verduras e legumes resultam da pesquisa agrônômica e de importações. Tais novidades estão fortemente presentes nas gôndolas dos supermercados brasileiros, que apresentam, entre outros, tomate-cereja, mini-cenoura, couve-de-bruxelas, pimentões coloridos, alface vermelha e americana, pepinos sem amargor e mais digestivos, brócolis de cabeça, flores comestíveis. Os mini-legumes, embora vendidos com grande diferencial de preço em relação aos produtos de tamanho normal, atraem

crianças e adultos ávidos por novidades, pois além do aspecto diferenciado, parte dos consumidores tem o conceito - equivocado - de que esses produtos apresentam maior concentração de vitaminas.

A possibilidade de se auferirem melhores preços com os mini-legumes, segundo reportagem de VILLAR (2003), é até 200% superior aos hortifrúteis tradicionais. Alimentos de menor tamanho superam mesmo a rentabilidade obtida com a venda dos orgânicos – 60% mais caros que os alimentos comuns – e de produtos higienizados, minimamente processados, descascados e embalados a vácuo, com preços superiores em média 150% aos congêneres sem tratamento e embalagem.

Em uma época em que há verdadeira obsessão pelo controle do peso e pelo aspecto físico, há sempre mercado remunerador para novidades que tratem de alimentos saudáveis, agradáveis ao paladar, ao olfato e à visão e que contribuam para as dietas, contexto em que se insere uma hortifruticultura pronta a oferecer variedade e qualidade, haja vista as listas de itens das CEASAS, crescentes ao longo do tempo.

1.3.3. Segurança Alimentar

Existem dois aspectos importantes em se tratando de segurança alimentar: (1) a garantia de acesso ao alimento por parte de toda população e (2) a sanidade dos alimentos. Neste trabalho discorreremos somente sobre o segundo item.

A preocupação em atender à demanda dos consumidores por alimentos cada vez mais seguros faz as empresas observarem a segurança alimentar e a logística como componentes fundamentais para a qualidade dos alimentos colocados na mesa do consumidor.

A segurança alimentar é responsabilidade de todos os agentes que participam da cadeia de alimentação, desde o produtor, passando pelo processador, operadores logísticos, transporte e varejistas até o consumidor, cujo papel é fundamental no armazenamento, manipulação e preparação dos alimentos. Assegurar uma alimentação livre de contaminações é também responsabilidade da administração pública em todas as instâncias, ao determinar critérios legais, controlar e garantir que os operadores cumpram as normas estabelecidas. A cadeia de responsabilidade se completa com os meios de comunicação, que devem divulgar informações com base em critérios científicos, de forma clara e honesta, em detrimento de interesses políticos ou empresariais.

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) ao criar as resoluções RDC 39 e RDC 40, de 21 de março de 2001, estabelece que todo alimento produzido e embalado contenha etiqueta com o valor nutricional. Para verduras, legumes e conservas vegetais são obrigatórias as etiquetas com informações nutricionais referentes a valor calórico (expresso em kcal) e o respectivo valor diário (%VD). Algumas ações governamentais dos últimos tempos que interferem na comercialização das frutas, legumes e verduras na busca da segurança alimentar são: (1) Lei 9.972/2000, de 25/05/2000, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA): trata da classificação e padronização dos produtos vegetais; (2) Instrução Normativa conjunta SARC/ANVISA/INMETRO nº 009/02: regulamenta as embalagens destinadas ao “acondicionamento, manuseio e comercialização dos produtos hortícolas ‘in natura’ em embalagens próprias para a comercialização, visando à proteção, conservação e integralidade dos mesmos”. Esta instrução passou a exigir a identificação de origem das hortaliças e frutas frescas.

1.3.3.1. O não-uso de produtos químicos no processo produtivo (de orgânicos ou naturais)

Os produtos orgânicos têm movimentado algo em torno de US\$ 23 bilhões no mercado mundial. No Brasil, presume-se que este valor chegue a US\$ 200 milhões, sendo que as exportações correspondem a 70% do montante, conforme dados do Ministério do Desenvolvimento Agrário. A Europa e os Estados Unidos são grandes consumidores de alimentos orgânicos como café, açúcar, cacau e frutas secas. Há empresas que verificam o processo agrícola e fornecem atestado de qualidade aos produtores de alimentos orgânicos. O interesse do consumidor europeu por alimentos orgânicos ocorre por conta do alto nível cultural e consciência dos cuidados com alimentação, além da polêmica questão da produção de alimentos transgênicos. Pesquisa realizada pela Fundação Agricultura e Ecologia, da Alemanha, publicada no jornal Valor Econômico (23 de julho de 2003), mostrou que a expectativa da venda mundial de alimentos orgânicos para esse ano foi de US\$ 25 bilhões. Isso representou um crescimento de 19% em relação a 2001, quando as vendas chegaram a US\$ 21 bilhões.

Nos EUA, pesquisa feita pela ACNIELSEN (2002), quando perguntado ao consumidor sobre as razões para comprar produtos orgânicos: 32% responderam porque são mais saudáveis; 18% porque não contêm pesticidas; 11% por serem de melhor qualidade, 3%, sem germes; 3% não causam alergia e 33%, outros motivos. Na mesma pesquisa, foi perguntado ao consumidor final sobre a percepção dos produtos orgânicos: 61% responderam que são caros; 41%, não

contém pesticidas; 26%, são mais saudáveis; 22%, sem germes; 14%, são de melhor qualidade; 13%, não causam alergia. Importante salientar que a percepção do consumidor de qualidade nem sempre é condizente com a realidade. Por exemplo, a percepção de que produto produzido de forma orgânica estaria livres de germes, demonstra desconhecimento de que o processo produtivo orgânico inclui esterco animal, cuja falta de tratamento pode contaminar o alimento com coliformes fecais.

Como na Europa, quem consome produtos naturais no Brasil são as pessoas mais atentas, informadas e preocupadas com a saúde e a estética e de maior poder aquisitivo. O diretor econômico da ABIA³ acredita que a maioria dos consumidores de produtos naturais esteja nas regiões Centro-Oeste, Sudeste e Sul, teoricamente os locais que concentram metade da produção nacional e melhores salários.

A Associação de Agricultura Orgânica (AAO) define esta agricultura da seguinte forma: *“É um sistema de produção de alimentos que exclui o uso de fertilizantes sintéticos de alta solubilidade, agrotóxicos, reguladores de crescimento e aditivos, mantendo a estrutura e a produtividade do solo e trabalhando em harmonia com a natureza”*. Em síntese, são os alimentos naturais produzidos com adubos orgânicos, sem produtos químicos nem agrotóxicos”.

Em pesquisa desenvolvida pelo Ministério da Integração Nacional no Estado de São Paulo (2001) foi constatado entre os entrevistados que 29% dos consumidores (os mais velhos e de classe social mais elevada) tinham bem definido o conceito de alimentos orgânicos, 45% não os conheciam nem tinham ouvido falar deles, 10% não souberam descrevê-los e 16% tinham informações incorretas sobre eles. O consumo de hortifrútis orgânicos foi maior entre as mulheres de faixa etária mais elevada das classes A/B, residentes no interior do Estado de São Paulo. Com renda média mensal de R\$ 2.540,00, 78% destes consumidores manifestaram a intenção de aumentar o consumo de produtos orgânicos. A pesquisa revelou que 76% das lojas de supermercados entrevistadas ainda não comercializavam essa linha de produto em 2001; entre as que comercializavam, foi revelado que 13% dos consumidores ainda consideravam o preço do produto muito alto; 9% declararam que havia pouca variedade de produtos; 5%, que a quantidade disponível era pequena; 3% que a oferta era descontínua; 1% que não tinha informação sobre o produto; 2%, outros motivos.

A mesma pesquisa indicou que os produtos orgânicos são comprados diretamente dos produtores e a alface lidera o ranking das verduras mais vendidas, presente em 89% das lojas

³ Associação Brasileira de Indústrias de Alimentos

pesquisadas que trabalham com esses produtos. Entre as frutas, banana e laranja são as mais consumidas, seguidas em menor volume por abacate, uva, morango, mexerica, maracujá, kiwi e goiaba. Entre os legumes orgânicos, a cenoura é a mais comprada, seguida do tomate, chuchu, berinjela, beterraba e pimentão.

1.3.3.2. Menor deterioração dos recursos naturais pelo processo produtivo de alimentos:

Numa sociedade em que o processo de consciência ecológica é crescente, os olhos do consumidor estão cada vez mais atentos à poluição e à destruição do meio ambiente. À medida que avançam os processos de controle nos centros urbanos junto às indústrias, novas preocupações surgem. Os órgãos de imprensa tendem a serem impiedosos com aqueles produtores descuidados no uso descontrolado de agroquímicos e que após o uso jogam as embalagens no ambiente. Quando surgem novas enfermidades, cujo vetor de disseminação pode ser a água, como o caso do “cólera” em passado recente, é comum surgir no campo uma pessoa infectada próxima a uma lavoura de folhagens; e depois da notícia divulgada pela televisão, o consumo da verdura cai de forma drástica nos dias seguintes, causando grandes prejuízos aos produtores.

O uso de técnicas produtivas como o plantio direto, a rotação de culturas e os sistemas de irrigação que usam quantidades adequadas de água sem desperdício, como a micro-aspersão e o gotejamento, tendem a conservar a vida no solo impedindo sua erosão. A qualidade da água usada na irrigação deve ser controlada e analisada pelo produtor para impedir possíveis contaminações. O produtor deve se lembrar que a água é um bem público e após o uso, deverá retornar aos córregos e rios com a mesma qualidade, pois certamente essa água, um bem cada vez mais escasso, irá abastecer a cidade mais próxima, onde residem os clientes daquele produtor rural.

O respeito ao meio ambiente consiste na preservação de áreas de reserva legal, na preservação permanente de matas ciliares de córregos e nascentes; o uso controlado dos agroquímicos nos sistemas produtivos tradicionais; o cuidado na eliminação das embalagens e aplicação dos produtos, usando-se todo o rigor para proteger o aplicador, respeitando-se os prazos de carência previstos na aplicação dos produtos. Essas são algumas das preocupações que deverão estar cada vez mais presentes no setor produtivo rural, pois os consumidores, com o

apoio da imprensa e fiscalização governamental, poderão excluir o produtor de qualquer⁵⁴ segmento produtivo.

1.3.3.3. Controle da origem dos alimentos (rastreabilidade)

Rastreabilidade, certificação e selo de qualidade de produtos agrícolas são palavras cada vez mais presentes no cotidiano da cadeia produtiva. Os mercados importadores, principalmente de hortifrúti e carnes, preocupam-se com identificação de origem e processo de produção como formas de garantir a qualidade ao consumidor final. No mercado doméstico, a exigência de qualidade, principalmente por parte dos consumidores de maior poder aquisitivo, também é crescente.

Segundo GIMENO (2002), o objetivo da garantia de origem se baseia em quatro pilares fundamentais: confiabilidade, rigor, imparcialidade e independência para oferecer um serviço de alta qualidade ao cliente, uma vez que a certificação de produto é um incentivo para o produtor melhorar seu processo produtivo, transmitindo ao mercado uma segurança sobre a qualidade do produto ofertado.

A rastreabilidade deve permitir reconstruir a história do produto e parece ser o melhor caminho para garantir a procedência, a qualidade e a segurança alimentar, conceitos cada vez mais presentes nas demandas dos consumidores finais.

Os produtores devem ter consciência de que satisfazer as necessidades do consumidor não é só garantir que o produto tenha um bom sabor e uma boa apresentação; é muito importante o modo de produção, o processo de tratamento do produto, do campo até a gôndola do supermercado.

Os consumidores não estão apenas preocupados com os aspectos econômicos no momento da compra, mas também em saber a origem dos produtos. Além de exigirem alimentos saudáveis à dieta, as pessoas querem garantia de qualidade tanto no que se refere à saúde como em outros atributos organolépticos como sabor, aroma e até forma e cor do produto.

A rastreabilidade pode ajudar a criar uma boa imagem, uma vez que transmite ao consumidor final credibilidade e confiança, garante a sua fidelidade e impede que ele seja seduzido por outras marcas ou promoções. Tal rastreabilidade deve permitir uma “radiografia do produto” a fim de obter informações úteis a partir dos dados que foram registrados para resolver qualquer problema que possa surgir durante todo o processo de produção dos alimentos. Por

último, a rastreabilidade não deve ser interpretada como uma barreira e sim como uma oportunidade para demonstrar vantagens qualitativas dos produtos.

1.3.4. O que o consumidor moderno procura nos alimentos *in natura*: características organolépticas, funcionais, de conveniência e tecnológicas

Características organolépticas: SIGRIST (1999 a) define as características organolépticas dos hortifrútis como os atributos que impressionam os órgãos dos sentidos, com sensações agradáveis ou desagradáveis, tornando o alimento apetecível ou não, e que dificilmente podem ser medidos por instrumentos. É o caso dos atributos frescor, firmeza e palatabilidade, o primeiro envolvendo uma apreciação da aparência visual e olfativa; o segundo, uma apreciação visual e tátil; e o terceiro, resultante de uma combinação visual, olfativa e gustativa que se manifesta a partir do processo de cocção (se for o caso) e da mastigação do alimento.

Ainda SIGRIST (1999b) afirma que na textura (tato) temos os seguintes atributos: **frescor:** a textura percebida visualmente e pelo tato (hortaliças recém-colhidas com suas folhas tenras e viçosas); **firmeza:** observada pelo tato, diz respeito à maciez ou dureza dos frutos, que depende do ponto de maturação; **crocância:** ligada a uma sensação do paladar, no ato da mastigação; **suculência:** o aspecto dos frutos que armazenam grande quantidade de água, por exemplo, frutos cítricos e mangas; **farinosidade:** característica dos frutos de polpa branda, como alguns tipos de maçãs e pêssegos; **fibrosidade:** característica das estruturas fibrosas ou filamentosas dos tecidos animais e vegetais, como de algumas variedades de manga, aspargo e palmito.

No sabor/aroma podem ser enumerados os seguintes componentes: **teor de açúcares (Brix); acidez:** característica indesejável pelo consumidor para a maioria dos frutos; **relação açúcares/acidez (*ratio*); adstringência:** causada pelo tanino, substância presente em alguns frutos ainda não maduros, sensação indesejável no caju, caqui e na banana, etc.; **amargor:** presente nas frutas verdes que não estão no ponto para o consumo; **aroma:** odor natural agradável; **sabores e odores estranhos:** característicos do estado de fermentação.

Os alimentos orgânicos *in natura* podem apresentar características de coloração mais intensa e tecidos e cascas mais firmes e melhores características organolépticas, que podem ser relacionadas com o modo de produção em consonância com os ritmos da natureza e com o comportamento natural das espécies, pois alguns ácidos orgânicos não nitrogenados determinantes do sabor tendem a serem reduzidos pelo efeito de fertilizantes amoniacais. Em

tomate, cenoura e couve-flor, doses elevadas de fertilizantes sintéticos nitrogenados podem causar diminuição de sabor.

Características funcionais: Para a Associação Dietética Americana (ADA), **os alimentos funcionais** incluem alimentos integrais, fortificados, enriquecidos ou restaurados, que apresentam, potencialmente, efeitos benéficos para a saúde quando consumidos como parte de uma dieta variada (ADA, 1999). Uma definição bastante abrangente é aquela proposta por SGARBIERI e PACHECO (1999): - *“qualquer alimento, natural ou preparado, que contenha uma ou mais substâncias, classificadas como nutrientes ou não-nutrientes, capazes de atuar no metabolismo e na fisiologia humana, promovendo efeitos benéficos para a saúde, podendo retardar o estabelecimento de doenças crônico-degenerativas e melhorar a qualidade e a expectativa de vida das pessoas”*. Um alimento funcional, portanto, é aquele que pode atuar na prevenção de determinadas doenças, como o câncer, doenças cardiovasculares, hipertensão, diabetes, entre outras.

A Associação Dietética Americana elaborou um glossário contendo as principais definições básicas do grupo de alimentos funcionais (BLOCH e THOMSON, 1995): Os alimentos podem ser ou conter: **agente quimiopreventivo** (componente alimentar nutritivo ou não, com potencial inibidor da carcinogênese); **alimento planejado** (*designer food*, alimento processado e suplementado com ingredientes alimentares, ricos em substâncias que previnem doenças, podendo envolver ou não, engenharia genética); **alimento funcional** (qualquer alimento ou ingrediente modificado que possa propiciar um efeito benéfico); **fármaco-alimento** (alimento ou nutriente com potencial uso médico ou de saúde para a prevenção e o tratamento de doenças); **fitoquímico** (substâncias de vegetais comestíveis que exibem um potencial para prevenção do câncer (*sic*) e de outras doenças); **nutracêutico** (qualquer substância que possa ser considerada parte de um alimento e que ofereça benefícios médicos ou de saúde para prevenção e tratamento).

OLIVEIRA (2002) citou os vários benefícios que e os alimentos funcionais podem trazer para a saúde: (1) **atividade antioxidante** – componentes como flavonóides, vitamina E, vitamina C, carotenóides e outros, encontrados em frutas e hortaliças frescas; têm a capacidade de prevenir ou retardar a formação de compostos como os hidroperóxidos, responsáveis pelo envelhecimento acelerado e por doenças degenerativas; (2) **ácidos graxos polinsaturados (PUFA's)** – das séries ω -3 (EPA e DHA) e ω -6 (ácido araquidônico), encontrados em óleos de peixes, óleos vegetais e leite humano, com propriedades hipotensivas, de redução do colesterol e de distúrbios cardiovasculares; (3) **propriedades imunomodulatórias** são as apresentadas pelos componentes

funcionais que atuam aumentando a ação do sistema imune contra os antígenos (ex. células tumorais), compostos fenólicos e fibras; (4) **microrganismos terapêuticos**, encontrados no leite fermentado, diminuem os sintomas de intolerância à lactose.

Artigo publicado por SALGADO (2003) na Revista Hortifruti (de julho de 2003) resume as principais propriedades funcionais de componentes de diversas hortaliças e frutas, importantes na prevenção de doenças e tumores. Vários programas podem ser desenvolvidos para estimular o consumo dos hortifrúti com base em suas propriedades funcionais. Nos EUA e na Europa, um dos programas que mais se destacou foi o “*Five a day for better health*”, promovido desde 1991, que visa estimular a população a consumir de cinco a nove porções de frutas e vegetais por dia, a fim de garantir uma boa saúde.

No Brasil, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA, 1999a, 1999b), vinculada ao Ministério da Saúde, regulamentou os Alimentos Funcionais e Novos Alimentos, através das seguintes resoluções ANVS/MS nº 16/99, ANVS/MS nº 17/99, ANVS/MS nº 18/99 e ANVS/MS nº 19/99. Trata-se de regulamento técnico sobre procedimentos para registros de alimentos e/ou novos ingredientes e para alimentos com alegação de propriedades funcionais e/ou de saúde em sua rotulagem, diretrizes básicas para avaliação de risco e segurança de alimentos e para análise e comprovação de propriedades funcionais e/ou de saúde, alegadas no rótulo dos alimentos.

A resolução RDC nº 2 de 07/01/02, da ANVISA, por sua vez, aprova o regulamento técnico de substâncias bioativas e probióticos isolados com alegação de propriedades funcionais e/ou de saúde.

Características de conveniência dos alimentos: são as que definem as necessidades de atendimento das conveniências do consumidor. Na medida que o tempo gasto com o preparo das refeições tende a diminuir em vista das gerações mais jovens exigirem alimentos “instantâneos”, os produtos de maior êxito no mercado são os que podem ser preparados de forma rápida e com mínimo esforço.

Tais características consistem na entrega dos produtos em tempo, espaço e forma conforme o tipo de consumidor: dona-de-casa; restaurantes, hotéis, cafeterias, hospitais, restaurantes de empresas. Incluem ainda diferentes apresentações dos produtos de acordo com a necessidade do consumidor; diferentes apresentações dos produtos para o distribuidor (supermercados, mercado tradicional); diferentes serviços prestados ao produto (lavado, desinfetados, refrigerado, empacotado, processado).

Para a faixa etária mais elevada, há conveniência em embalagens menores, a fim de evitar desperdício; maior atenção no atendimento; busca de alimentos funcionais que ajudem na prevenção do câncer, na estabilização do diabetes, etc. Há também uma demanda crescente por porções menores ou até individuais, mesmo em pacotes para a família, que podem ser consumidas diretamente na embalagem, sem necessidade de transferência para o prato. A mudança de hábitos e a necessidade de conveniência dos brasileiros estão levando a indústria de alimentação, restaurantes, supermercados e redes de entrega a melhor servir o consumidor que não tem paciência ou tempo para cozinhar. A disputa é por um mercado que cresce muito, pois enquanto o índice geral de crescimento da indústria de alimentos é de 3% a 3,5% ao ano, o índice de crescimento do *food service* é de 8,5% a 10%, de acordo com dados da ABIA (FOODSERVICE, 2000).

Segundo dados da ABRESI-Embratur (FOODSERVICE, 2000), existem no Brasil 1.036.180 pontos de venda de refeição fora do lar, divididos em duas macrocategorias: (1) restaurantes internacionais e (2) restaurantes comerciais, representados por restaurantes tradicionais, churrascarias, choperias, restaurantes típicos (país, região ou gênero de produtos), lanchonetes, *snack-bar*, *coffee-shop*, *fast-food*, restaurantes *self-service*, restaurantes de auto-estrada, casas e bares de entretenimento e lazer, quiosques, *trailers* e *buffets*. Esses estabelecimentos compram da indústria de alimentos anualmente cerca de US\$ 17 bilhões, 25% do total do faturamento do setor, que em 1999 atingiu US\$ 71,3 bilhões. O crescimento do mercado de *food service* entre 1993 e 1999 foi de 153%, enquanto o setor de varejo alimentício cresceu 52% no mesmo período.

Características tecnológicas dos produtos agropecuários são as que melhoram a qualidade e o preço dos alimentos, tais como redução do desperdício, do custo, do tempo de distribuição, do nível de contaminação pela melhoria da higiene; melhoria da qualidade da matéria prima (especialização), do manejo da cultura e da vida de prateleira. Constitui em sair do mundo das *comodities* e ir para o mundo da especialização, de acordo com a demanda do mercado (diferenciação e capacidade de inovação).

Produtos embalados e minimamente processados: Pesquisa realizada pelo Ministério de Integração Nacional, nos Estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro (SAABOR, 2002a), revelou que nos três principais centros consumidores o hábito de comprar produtos hortícolas embalados ainda é muito pequeno. Foi observado que o conceito de qualidade dos consumidores está associado à oportunidade de escolher o produto na gôndola e/ou bancas, pois 83% das pessoas que preferem comprar produtos a granel o fazem pela qualidade dos produtos;

apenas 12% dão preferência aos produtos embalados. No Brasil, o hábito de escolher o produto é muito grande, daí sua associação com qualidade. Entre os consumidores que preferem comprar produtos embalados, 71,8% associam esta escolha à higiene e 19,2% à praticidade. Já no item dos pré-processados, a escolha do consumidor é motivada em sua maioria (66,3%) pela praticidade; depois pela qualidade (9,2%) e pelo hábito (5,8%). A maior porcentagem de pessoas que preferem comprar produtos pré-processados ainda eram do Estado de São Paulo (32%); seguindo-se as de Minas Gerais (13%) e Rio de Janeiro (13%).

Entretanto, o consumidor dos tempos atuais está muito mais informado, tem uma percepção de qualidade diferente, traduzida na busca de mais sabor e menor risco no consumo, de alimentos prontos ou mais elaborados, mas que exijam menor tempo para o preparo da refeição; preocupa-se com os aspectos funcionais do alimento para manter a saúde com mais qualidade. Esses aspectos são percebidos pelos distribuidores de alimentos, entre eles, os varejistas, que têm nos consumidores a base de sustentação de seus negócios, em um mercado cuja concorrência internacional aumenta e torna necessário buscar eficiência com a redução nos custos de operação.

Conseqüentemente, cresce por parte dos produtores e distribuidores a preocupação com uma **melhor apresentação e embalagens mais adequadas**. No Brasil, o setor produtivo de hortaliças é, provavelmente, o último segmento a ser modernizado no processo de pós-colheita. Ainda é comum nos mercados atacadistas tipo CEASA o uso indiscriminado de embalagens de madeira rústica, como a “caixa K” (embalagem de madeira utilizada para o transporte de querosene durante a segunda guerra). O transporte ainda é feito em caminhões abertos, sem refrigeração, e as operações de carga e descarga são realizadas caixa a caixa, com ocorrência de elevadas perdas de produto por danos mecânicos. Na pós-colheita, o preparo do produto é feito, na maioria das vezes, sem uso de local e equipamentos adequados para apresentação e comercialização. Esses procedimentos obsoletos trazem sérias dificuldades no avanço de aplicação da logística à movimentação e transporte de cargas paletizadas, assim como dificultam a aplicação da automação nas transações comerciais pelo emprego de código de barra e dificultam o atendimento das crescentes exigências do mercado consumidor por produtos de melhor qualidade.

Embalagens mais adequadas protegem o produto contra danos; são compatíveis com os sistemas paletizados de carga; são econômicas, não somente no tocante ao custo unitário, mas principalmente quanto à relação custo/benefício; e permitem ao produto ser colocado na gôndola do supermercado dentro da própria embalagem a fim de evitar seu manuseio.

1.3.5. Local Preferido de compra pelo consumidor

As feiras livres e sacolões/varejões são os grandes concorrentes dos supermercados na venda de produtos hortícolas e frutas. Como podemos ver na pesquisa do LATINPANEL (2003), na Tabela 1.10, 40% dos consumidores brasileiros compram hortifrúti em auto-serviços (supermercados); 27%, nas feiras livres e 21%, sacolões; somente 7% deles se abastecem nos armazéns e mercearias.

Ao se analisarem as tabelas 1.11 e 1.12 concluiu-se que, em 2003, as classes A e B freqüentaram mais as grandes redes (50%) para comprar alimentos; as classes C, D e E freqüentaram de forma igual as grandes redes e outros auto-serviços (35-36% de cada uma); e as classes C, D e E utilizaram mais os mercadinhos do que as classes A e B.

Tabela 1.11. Locais de compra de alimentos pelo consumidor brasileiro (em %)

Estabelecimento	Alimentos	Carnes	Hortifrúti	Frios e queijos	Bebidas nacionais	Pães	Higiene	Limpeza
<i>Auto-Serviços</i>	80	56	40	71	65	28	76	75
Armazéns/ Mercearias	17	7	7	11	20	12	12	14
Padaria	1			08	4	53		
Açougue		29						
Feira-livre		3	27	02				
Sacolões/ varejões	1		21	04				
Perfumaria			4				08	
Outros		4	5	7	10	6	04	11

Fonte: LatinPanel (2003)⁴.

Tabela 1.12. Preferências de cada canal de compra por classe de consumidor (em %)

Estabelecimento/ Classe	Dez maiores redes	Outros auto- serviços	Mercadinho	Padaria	Perfum/ Drogaria	Porta a Porta
Classe AB	50	28	13	32	32	18
Casse C	35	36	29	39	36	36
Classe DE	36	36	29	33	33	46

Fonte : LatinPanel 2003

As classes A e B foram as que mais freqüentaram as grandes redes; as compras foram feitas a cada 19 dias e gastou-se em média R\$ 146,00 por compra. Os outros auto-serviços foram mais freqüentados pelas classes CD (72%) e a compra média foi de R\$ 126,00 a cada sete dias; já a classe DE freqüentou mais os mercadinhos (59%), a cada 8 dias, com uma compra média de R\$ 59,00 (Tabela 1.13).

A pesquisa LATINPANEL (2003) apresentou outras conclusões interessantes sobre local de compra: a cada 100 compras de alimentos industrializados, 80 foram feitas em auto-serviço. Para os hortifrúti, de cada 100 compras 40 foram feitas em auto-serviços, 7 em mercadinho, 27 em feiras e 21 em sacolões. Na mesma pesquisa concluiu-se que quanto mais baixa era a classe social, menor a importância da compra nos supermercados e hipermercados. De cada 100 compras de alimentos industrializados na classe AB, 90 foram feitas nos super e hipermercados; na classe C este número cai para 85 e na DE cai para 70. Para os hortifrúti, de um total de 100 compras para a classe AB, 48 foram feitas nos super e hiper; para a classe C, somente 42 foram feitas nestes estabelecimentos; e na classe DE, somente 34.

Tabela 1.13. Perfil do consumidor de cada canal

	Dez maiores redes	Outros auto-serviços	Mercadinho	Padaria	Perf/Drogar	Porta-a-Porta
Classe	Classe AB (49%)	Classe CD (72%)	Classe DE (59%)	Classe ABC (71%)	Classe ABC (69%)	Classe DE (46%)
Regiões	Grande Rio São Paulo e Sul	LE, Int RJ, Int SP e Sul	NO e NE	CO e LE	Grande Rio	NO/NE, LE e Int RJ
Frequência ao ponto de venda	a cada 19 dias	a cada 7 dias	a cada 8 dias	a cada 2 dias	a cada 73 dias	a cada 11 dias
Gasto médio por compra	R\$ 146,00	R\$ 126,00	R\$ 59,00	R\$ 20,00	R\$ 75,00	R\$ 34,00

NO – norte; NE – nordeste, LE – leste, CO – centro-oeste. Fonte : LatinPanel (2003).

Ainda na mesma pesquisa, do total de consumidores, 28% compraram hortifrúti somente em auto-serviços (super/hiper); 26%, em auto-serviço e outros estabelecimentos; e 46% somente em outros estabelecimentos. O setor de hortifrúti no auto-serviço ainda não gera fidelidade no consumidor, provavelmente em função da baixa qualidade, fruto de pouco profissionalismo no processo de compra e venda no setor, já em outros canais como feiras e sacolões, que possuíam ainda uma importância muito grande na sua distribuição, percebe-se um processo mais profissional.

Quanto ao dia preferido de compra de hortifrúti, 50% dos consumidores não tinham dia certo, todo o dia poderia ser dia de compra; 19% compravam no dia de feira (de segunda a quinta-feira); 21%, aos sábados; 7%, às sextas; e 7%, aos domingos. Poucos consumidores tinham dia determinado para fazerem suas compras e o dia de semana preferido foi o sábado: cerca de 50% dos domicílios concentraram 20% das suas compras nesse dia; o segundo dia com maior fidelidade foi a sexta-feira,

⁴Pesquisa LATINPANEL (2003) – Palestra apresentada na feira da ABRAS 2003 – Rio de Janeiro. Feira Nacional

com 30% dos domicílios concentrando 20% dos seus gastos (LATINPANEL, 2003). A tendência de preferir o sábado está ligada à disponibilidade de tempo do consumidor para organizar suas atividades cotidianas e maior tempo disponível nesse dia para se dedicar a sua vida pessoal.

Em pesquisa contratada pelo Ministério do Interior em 2001, em supermercados de diferentes portes e tipos na capital e no interior do Estado de São Paulo pela Francisco Rojo Marketing de Alimentos, baseada em entrevistas feitas com diretores de supermercados e gerentes das seções de hortifrúti de 300 lojas e com três consumidores de cada uma das lojas, sendo: do total de consumidores ouvidos, 79% foram mulheres, 8% pertenciam à classe de renda A; 33% à classe B; 40% à classe C; e 19% às classes D e E; a renda média da população pesquisada, considerando todas as pessoas do domicílio, girava em torno de R\$ 1.650,00 por mês, com diferenças significativas entre os segmentos abordados; a escolha das lojas seguiu os mesmos critérios que a ABRAS utiliza para definir o padrão dos supermercados do país; foram entrevistadas 906 pessoas, com o objetivo de traçar o perfil das seções de hortifrúti e de seus consumidores; a partir da decisão de compra desses consumidores, foram feitas diversas análises das quais destacam-se: local de compra de hortifrúti: 43% compram em supermercado; 33%, em feiras; 19%, em sacolões; 3%, em quitandas e 2%, em outros locais. Cabe destacar uma comparação com a pesquisa LatinPanel, em que as porcentagens apuradas não se diferenciam muito, a se concluir que o consumidor ainda utiliza diversos locais para aquisições dessa natureza. Quanto à frequência de compra, temos os seguintes números: 59% compram uma vez por semana; 23% compram duas vezes por semana; 9% compram 3 vezes por semana; 5% compram uma vez a cada 15 dias; 3% compram todo dia e 1% compra uma vez por mês. Ainda na mesma pesquisa, 47% responderam que o consumo de frutas tem se mantido constante nos últimos anos; 50% responderam que o consumo de legumes e verduras também tem se mantido constante nos últimos anos; 42% responderam que aumentou o consumo de frutas e 40% responderam que aumentou o consumo de legumes e verduras. Quanto à forma de aquisição, 86% continuam comprando a granel; 12% compram embalados e para 3% a forma é indiferente. Perguntados por que preferem a aquisição a granel, 68% responderam que é pela possibilidade de manusear e escolher; 10% devido à aparência do produto; 7% devido à qualidade; 5% devido ao preço e 4% devido ao frescor. Os consumidores deram muitas sugestões de como melhorar a qualidade, entre as quais destaca-se o frescor, que representa 47% em média.

1.3.6 Conclusão

No capítulo 1 procuramos mostrar a evolução do perfil socioeconômico e demográfico da população brasileira, com destaque para o processo de envelhecimento da população, maior participação da mulher no mercado de trabalho e aumento do número de pessoas morando sozinhas. Tratamos também da mudança na percepção do consumidor final em relação à qualidade dos alimentos e sua relação com sua própria saúde. É bom lembrar que os aspectos de qualidade valorizados não são necessariamente aspectos reais de qualidade, mas evoluem nesse sentido. É a valorização pelo consumidor da praticidade, sabor, cor, aspectos tecnológicos, teor nutricional e propriedades que possam ser úteis na prevenção de doenças graves como o câncer, ou ajudar no combate de doenças crônicas.

Tais mudanças de comportamento criam para o setor oportunidades para diferenciar o serviço e agregar valor com o uso de tecnologias alternativas (orgânicos e hidropônicos); ou mesmo para utilizar técnicas tradicionais de forma mais racional, valorizando aspectos de qualidade percebidos pelo consumidor final.

CAPÍTULO 2 – A DISTRIBUIÇÃO DE HORTALIÇAS

2.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão abordadas as consequências da exigência do consumidor no sistema de distribuição de alimentos. O foco será a distribuição de hortaliças de folhas na Cidade de São Paulo. Na primeira parte, é descrita a caracterização do produto distribuído. Em seguida, é feita uma análise da evolução da distribuição a partir da década de 1960 até os dias de hoje, com vistas a caracterizar a distribuição atacadista e varejista das hortaliças, bem como classificar os principais segmentos de varejo na comercialização de hortícolas, com destaque para os supermercados.

2.2. CARACTERÍSTICAS DAS HORTALIÇAS

As hortaliças, sob o ponto de vista da oferta, são produtos com alto grau de perecibilidade; e, sendo o Brasil um país de clima tropical e sub-tropical, com pouca ou nenhuma estação fria, sua produção ocorre de forma sazonal e fragmentada em diferentes regiões e condições climáticas, o que dificulta o trabalho de padronização. O processo de colheita é prolongado e trabalhoso. Existe um grande número de produtores que utilizam diferentes tecnologias de produção com manejos de cultura individualizados, o que traz maiores dificuldades para formar uma associação para produção e comercialização. Como os produtos são altamente perecíveis e sensíveis às condições climáticas, seus preços são extremamente variáveis, o que aumenta a incerteza endógena ao setor (BROUSSEAU e CODRON, 1997a: 3).

Um outro aspecto importante, de acordo com GREEN e SCHALLER, (1998: 22), é que a demanda pelas hortaliças é geograficamente espalhada e diversificada, enquanto a produção é disseminada e especializada. Com o crescimento dos centros urbanos, a produção tende a se deslocar, tornando necessário reunir a produção em várias localidades e, antes da entrega, separá-la para reagrupá-la de acordo com as exigências de variedades do segmento de varejo. Há consumidores de gostos distintos e o consumo tende a variar em função do clima, hábito alimentar ou mudanças repentinas de clima, fatores que aumentam a incerteza e a dificuldade.

Para FARINA e MACHADO (2000: 169), a informação nesse mercado é imprecisa e assimétrica, conferindo ao atacadista uma posição melhor do que a do produtor no processo de negociação, especialmente quando não existem padrões para o produto e os preços de mercado são instáveis e pouco conhecidos.

2.3. A CADEIA DE PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE HORTALIÇAS DE FOLHAS

BELIK et al. (2000) relatam que, em virtude da dificuldade de separar as atividades de produção agrícola e de sua transformação e distribuição, foram construídos, ao longo do tempo, diversos recortes analíticos com maior ou menor poder explicativo. Entre os mais importantes, podem ser mencionados o complexo agroindustrial (CAI), o sistema agroalimentar (SAA) e o agribusiness.

Os estudos do *agribusiness* tiveram início com os trabalhos pioneiros de Davis e Goldberg que, em 1957, publicaram “*A Concept of Agribusiness*”. Segundo esses autores, *agribusiness*⁵ é “*a somatória de todas as operações envolvidas na manufatura e distribuição de insumos agrícolas; operações produtivas nas fazendas; e a armazenagem, processamento e distribuição de produtos agrícolas e de seus derivados*” (DAVIS e GOLDBERG, 1957: 85). Nesse trabalho, foram destacados três agregados primários, que são: (1) suprimentos agrícolas; (2) agricultura; (3) processamento-distribuição. As análises de Davis e Goldberg sobre o *agribusiness* foram feitas na Escola de Administração de Empresas de Harvard e contaram com o apoio financeiro de inúmeras empresas ligadas à venda de insumos agropecuários, além da indústria de alimentos.

Um outro conceito muito usado que tomaremos por base neste trabalho é o conceito de sistema agroalimentar ou *filière*. Segundo BELIK et al.(2000), o conceito de sistema agroalimentar foi moldado a partir dos trabalhos de Perroux sobre a questão do encadeamento e da identificação de indústrias-motrizes, realizados na década de 1950. Para este autor as relações setoriais traduziam algo mais que as transações entre firmas visto que era preciso levar em conta um importante componente de “dominação”. MALLASSI e PADILLHA (1973) acrescentaram elementos históricos e desenvolveram um conceito original de sistema agroalimentar, que seria dividido em três subsistemas: agroindustrial (agricultura + indústria); distribuição (comércio + restauração) e transformação-distribuição (indústria + comércio + restauração) Dentro desses três subsistemas, transitariam as *filières*, caracterizadas como cortes verticais referentes às linhas de produtos utilizadas. Segundo KLIEMANN NETO (1995), trata-se de dois níveis de leitura da cadeia que se completam. Nesse caso, existe a preocupação de estudar, além dos aspectos técnicos, as relações econômicas que se estabelecem entre os agentes formadores da cadeia. Assim, o estudo de uma cadeia de produção deveria dar-se em dois níveis: o nível técnico e o nível econômico.

⁵ Para mostrar a significância deste setor dentro do recorte feito só para o Brasil, em 1995, o *agribusiness* brasileiro gerou uma renda equivalente a R\$ 171,83 bilhões, ou seja, 28,91% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro desse ano, de R\$ 594,39 bilhões (MONTROYA e GUILHOTO, 2000).

Dentro desta ótica técnico-econômica, Parent, citado por BATALHA (1997) definiu uma cadeia de produção como “a soma de todas as operações de produção e de comercialização que foram necessárias para passar de uma ou várias matérias-primas de base a um produto final, isto é, até que o produto chegue às mãos de seu usuário (seja ele um particular ou uma organização)”. MORVAN (1988) propõe que uma análise das cadeias de produção seja baseada em três fatores: a tecnologia, os mercados e os produtos. Para este autor, a superposição desses fatores definiria uma cadeia de produção dentro de uma visão estática. A visão dinâmica seria representada pela consideração simultânea deles ao longo do tempo. Qualquer mudança de comportamento de um dos componentes poderia afetar diretamente os outros dois, e desta forma, relançar a dinâmica interna de funcionamento da cadeia de produção. MORVAN (1988: 247) procurou sintetizar e sistematizar estas idéias, enumerando três séries de elementos comuns à definição de *filière* de production: (a) a *filière* de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, separáveis e unidas entre si por um encadeamento técnico; este “espaço de técnicas” assim definido é susceptível de se modificar em função do estado dos conhecimentos científicos dominantes e das modalidades de organização das relações do trabalho; (b) a *filière* de produção é um conjunto de relações comerciais e financeiras que se estabelecem entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca de montante à jusante entre fornecedores e clientes; *a priori*, as relações entre os elementos que pertencem à *filière* são dominantes comparadas àquelas que se mantêm com os elementos que não fazem parte dela; (c) a *filière* de produção é também um conjunto de ações econômicas que governam o desenvolvimento dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Segundo PARENT (1979), uma *filière* de produto pode ser definida como sendo a soma de todas as operações de produção, de logística e de comercialização que são necessárias para que um produto passe de uma ou várias matérias-primas de base ao estado onde ele possa ser utilizado pelo consumidor final, seja este consumidor um particular ou uma organização.

Para BATALHA (1997), uma cadeia de produção agroindustrial pode ser segmentada a jusante e a montante em três macrossegmentos: (a) **comercialização**, representada pelas empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia produtiva, viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais como supermercados, mercearias, restaurantes, cantinas, e até as empresas responsáveis pela logística de distribuição; (b) **industrialização**, representada pelas firmas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais para o consumidor, que pode ser uma unidade familiar ou outra agroindústria; (c) **produção de matérias-primas**,

reunindo as firmas fornecedoras de matérias-primas iniciais para outras empresas obterem o produto final (agricultura, pesca, pecuária, etc.).

2.3.1. Sistema agroindustrial: a visão sistêmica e a mesoanálise

Para BATALHA (1997), a grande diferença entre as duas metodologias (CSA - *Agribusiness* e CPA - *Filières*) reside na importância dada ao consumidor final como agente dinamizador da cadeia. Na escola francesa (CPA-*Filières*) a análise sempre parte do mercado final (produto acabado) em direção a matéria-prima de base que lhe originou. A escola americana (CSA-*Agribusiness*) tem elegido, em sua grande maioria, uma matéria-prima de base (laranja, café, trigo etc.) como ponto de partida para análise.

Os conceitos de cadeia de Sistema Agroindustrial (SAI), Complexo Agroindustrial (CAI) são usados de forma complementar nos dois sistemas anteriores.

Mesoanálise – é a análise estrutural e funcional dos subsistemas e de suas interdependências dentro de um sistema integrado.

Sistema – pode ser definido como um conjunto formado de elementos e subelementos em interação. Caracteriza-se pelas seguintes condições: está localizado em um determinado meio ambiente; cumpre uma função ou exerce uma atividade; é dotado de uma estrutura e evolui no tempo; tem objetivos definidos.

Análise sistêmica – tem como pré-requisito a definição de vários aspectos que caracterizam o problema a ser estudado. A definição do sistema e de seu meio ambiente passa necessariamente pela definição do objetivo a ser alcançado pela análise.

Ainda segundo BATALHA (1997) as principais aplicações do conceito de cadeia de produção agroindustrial são: metodologia de divisão setorial do sistema produtivo; formulação e análise de políticas públicas e privadas; ferramenta de descrição técnico-econômica; metodologia de análise da estratégia das firmas; ferramenta de análise das inovações tecnológicas e apoio à tomada de decisão tecnológica.

Neste trabalho, esta metodologia será utilizada com dois propósitos: (1) **ferramenta de descrição técnico-econômica** - a análise técnica e a análise econômica se completam e segundo essa ótica, PARENT (1979) define uma cadeia de produção como sendo “a soma de todas as operações de produção e de comercialização que foram necessárias para passar uma ou várias matérias-primas de base a um produto final, até que chegue às mãos do usuário”; (2) **metodologia de análise da estratégia das firmas** - os atores econômicos dentro de uma cadeia de produção, irão

posicionar-se de forma a obter o máximo de margens de lucros em suas atividades, ao mesmo tempo em que se tentam apropriar das margens dos outros atores presentes. A definição de uma estratégia em face da concorrência tem por objetivo posicionar a firma na melhor situação possível para se defender contra as forças da concorrência ou transformá-las a seu favor.

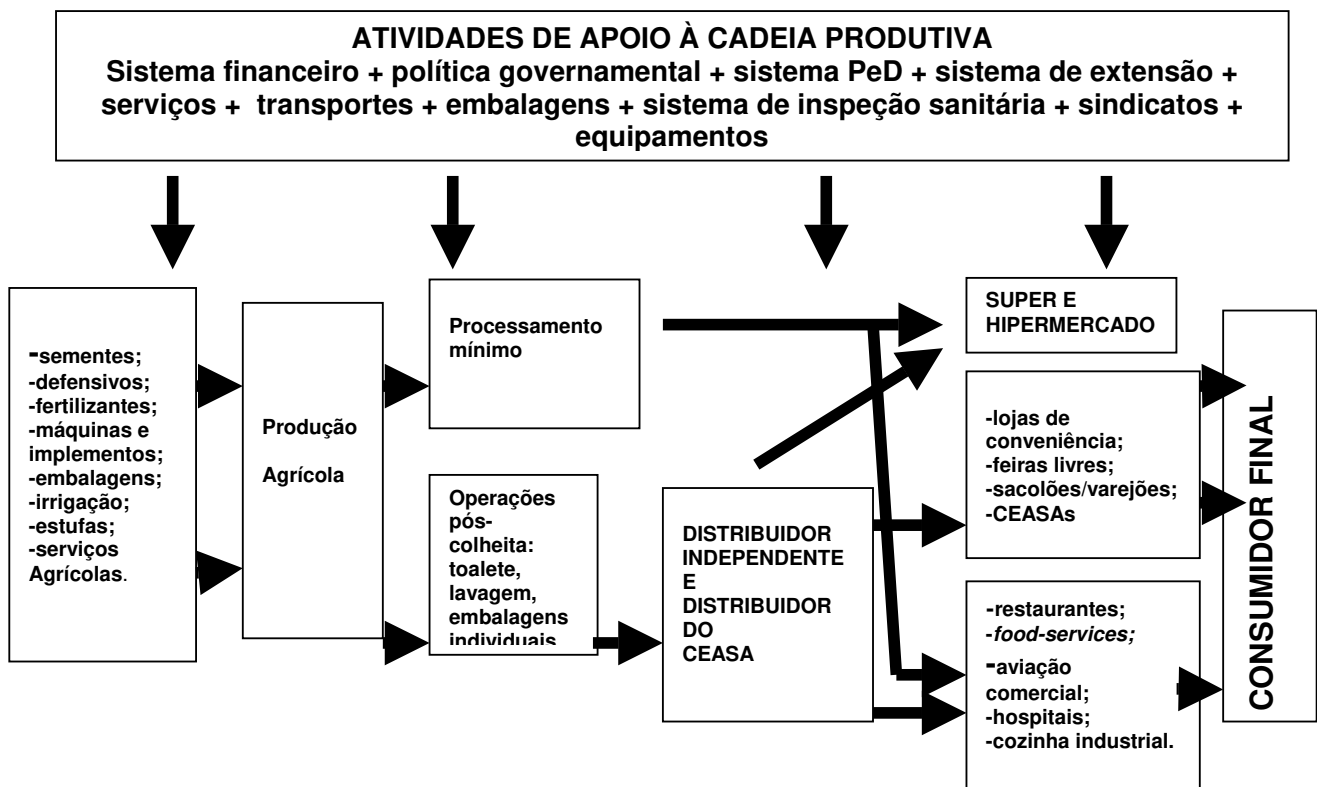


Figura 2.1. Diagrama da cadeia produtiva de hortaliças de folhas.

Neste trabalho, a análise será enfocada em parte da comercialização atacadista e varejista de distribuição de hortaliças de folhas naturais, ou seja, sem processamento mínimo: (1) distribuição atacadista dentro da CEASA; (2) distribuição atacadista independente da CEASA; (3) varejo: supermercado, hipermercado, sacolão, varejão e feira-livre.

2.3.2. A distribuição atacadista de hortaliças

Na década de 1960, as transformações ocorridas no setor foram caracterizadas por dois fatores: (1) a presença mais sistemática do Estado, através de ações visando à solução dos problemas existentes na área; e (2) a diferenciação nas formas de comercialização; ambas decorrentes do desenvolvimento econômico que ocorria no país com a industrialização acelerada,

provocando “inchamento” das principais cidades, elevação da renda de parte da população e modificações nos hábitos de consumo.

Os equipamentos existentes para comercialização, tanto no atacado como no varejo, já não eram suficientes para atender a estas novas demandas – consumo maior e mais diferenciado; a localização dos mercados atacadistas, num centro urbano em expansão, demonstrou ser inadequada ao gerar problemas de trânsito, devido ao excesso de caminhões, limitação física, impedindo a entrada de novos concorrentes, em função também da oligopolização do setor (MAIMON, 1993).

Segundo BELIK (1999), a intervenção do Estado deixou de ser normativa e passou a ser direta na organização e regulação de um sistema de abastecimento. SUZIGAN (1976), citado por BELIK (1999), reportou que a intervenção do Estado deixou de ser circunstancial e entrou em uma fase de “dirigismo” econômico. Esta fúria regulatória se estendeu não só ao controle de preços em toda a cadeia produtiva, mas também ao controle da oferta através da intervenção direta no atacado e varejo de alimentos. Estas ações pressupunham a criação de entrepostos, atacadistas, supermercados e sistemas de armazenagem. O novo enfoque na questão do abastecimento logra transformar radicalmente a forma do estado fazer política.

No final da década de 1980 e começo da década de 1990, o sistema passou por um processo de estadualização/municipalização das CEASAs. A passagem para os estados das CEASAs ligadas à COBAL, não resolveu os graves problemas estruturais existentes e nem solucionou os problemas de abastecimento, mesmo porque as CEASAs regionais que já existiam passavam por crises financeiras que se agravaram em virtude de descontinuidade política em suas administrações. Existem hoje, no país, 46 CEASAs, distribuídas por 21 Estados da Federação, por cujo sistema passaram, em 1991, 60% da comercialização nacional de hortigranjeiros. Embora estudos recentes demonstrem que as CEASAs tenham apresentado quedas no volume comercializado, não se pode negar a importância que o sistema teve, e ainda tem, na comercialização dos produtos hortigranjeiros.

A Tabela 2.1 mostra o volume estimado de comercialização das CEAS. As mais importantes do País, destacando-se que parte significativa da produção nacional de hortaliças e frutas que abastecem os grandes centros consumidores passam hoje pelos principais entrepostos relacionados.

Merece destaque o fato de que a comercialização de hortícolas está passando por grande transformação. A importância das Centrais de Abastecimento na comercialização vem diminuindo gradativamente.

Tabela 2.1. Estimativa dos volumes comercializados nas principais CEASAS do Brasil em 2003

CEASAs	Quantidade de venda	Valor estimado de
	(kg)	venda (R\$)
São Paulo* - Comerc. direta (30%- CEAGESP)	1.234.285.714	740.571.429,00
CEAGESP - Entrepósito São Paulo	2.880.000.000	1.728.000.000,00
Outros entrepostos do interior do CEAGESP	635.160.000	381.096.000,00
CRAISA - Santo André	155.000.000	150.000.000,00
CEASA - Campinas	609.000.000	406.000.000,00
GRANDE RIO	1.754.188.600	1.441.163.614,00
SÃO GONÇALO	158.396.600	144.143.973,00
CEASA - B Horizonte	1.222.310.373	904.000.000,00
CEASAs do Interior de Minas Gerais	299.662.913	204.100.000,00
CEASA - Rio Grande do Sul	504.000.000	428.400.000,00
CEASA - Pernambuco	558.074.000	418.555.500,00
CEASA - Curitiba	650.334.200	485.040.000,00
CEASAs do interior do Paraná	390.864.380	283.147.740,00
CEASA - Goiás	720.000.000	684.000.000,00
CEASA - Espírito Santo	450.000.000	382.500.000,00
CEASA - Sta Catarina	186.000.000	86.000.000,00
CEASA - Ceará	395.433.000	289.332.503,63
CEASA - Distrito Federal	291.385.056	285.602.346,12
CEASA - Pará	187.000.000	130.000.000,00
TOTAL	13.281.094.836	9.571.653.105,32

Volume de comercialização estimado após consulta aos *sites* dos principais CEASAs do Brasil.

Valores estimados para o ano de 2003.

*Estimativa de Produção comercializada na Grande São Paulo sem passar pelas Centrais atacadistas.

Hoje, estima-se que as grandes redes de supermercados de São Paulo negociam cerca de 30% do volume de hortícolas diretamente com os fornecedores (produtores ou atacadistas). Estima-se que a quantidade que abastece diretamente as grandes redes está em torno de 1.234.285.714 kg/ mês (Tabela 2.1). Para se ter uma base de comparação, esta quantidade é superior à quantidade comercializada pela CEASA de Belo Horizonte, que é a terceira maior Central de Abastecimento do Brasil. Uma outra questão importante que também pode ser observada na Tabela 2.1 é que os principais estados consumidores de frutas e hortaliças descentralizaram o abastecimento, criando centrais menores em outras regiões de seus estados, como é o caso de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Paraná que possuem centrais regionais com volumes significativos de venda.

Os fatores que vêm colaborando para o enfraquecimento dos mercados atacadistas estão relacionados a seguir: (a) nesse mercado nunca houve indexação de preço, mesmo nos períodos de hiper-inflação; o prazo vigente para recebimento dos varejistas e pagamento aos

produtores sempre foi em torno de trinta dias, portanto, o atacadista conseguia sustentar seu lucro por meio de aplicações financeiras, sem se preocupar com a eficiência na distribuição de hortícolas; (b) falta de organização do setor em questões básicas; (c) serviço de proteção de crédito, para segurar as inadimplências que hoje andam por volta de 30 a 35% (inadimplência que é repassada aos fornecedores-produtores); (d) custo interno de movimentação de mercadoria muito elevado, agregando ao valor de venda do produto um custo da ordem de 30%, sem agregar serviços aos produtos comercializados. Por exemplo, a estrutura física – plataforma – dificulta a paletização da carga e descarga e o atual sistema é feito por carregadores autônomos que colaboram para o encarecimento do transporte; (e) a redução do lucro pós-real estimula os agentes envolvidos na comercialização a desrespeitar a padronização e a classificação do produto, resultando em grandes diferenças de peso para um mesmo produto em embalagens semelhantes; (f) especialização em poucos ou apenas um produto não gera economia de escala suficiente para a sobrevivência do atacadista, é preciso diversificar; (g) no caso das hortaliças de folhas, a produção se localiza em regiões distanciadas até 60 km da região de consumo, facilitando o processo de fornecimento direto a partir da região produtora para as redes de varejo, buscando-se reduzir custos e perdas.

Hoje, o varejista tende a dar as cartas no processo de compra, portanto, o atacadista deve observar qual a melhor estratégia de marketing para garantir seu espaço no mercado e atender as necessidades do varejista.

2.3.3. Os principais segmentos de varejo que compram hortaliças e frutas nas CEASAS

Resultados de pesquisas realizadas em três períodos diferentes no Entrepasto São Paulo da CEAGESP (1983/1993/1999) evidenciaram que os equipamentos de varejo mais importantes na distribuição de hortícolas são os varejões, os sacolões e os supermercados. Outro indicativo utilizado é a citação de REZENDE et al. (1995): –“A comercialização em nível de varejo, na região metropolitana de Belo Horizonte tende a ser conduzida pelo sistema de preço único liderada pelos sacolões, que já representavam, em 1993, a principal alternativa na distribuição final destes produtos”.

Nessa pesquisa destaca-se que no entreposto São Paulo o principal cliente foi o feirante que mesmo tendo perdido participação em relação a 1993, ainda representou 44,6% do total das compras em 1999; os sacolões representaram 14,2%, quase dobrando em relação a 1993 (8,6%),

fator que evidencia o crescimento deste segmento na distribuição hortícola na Grande São Paulo; destacam-se ainda os supermercados, que representaram 11,1% em 1999 e tiveram um crescimento de 9,4% em relação a 1993 (as quitandas apresentaram uma participação estável de 9,0%); o setor de serviços teve um crescimento de quase 25% em relação a 1993 (de 4,3 para 5,8%) o que demonstra a importância deste segmento; os distribuidores tiveram um crescimento de 30% em relação a 1993; já os atacados tiveram decréscimo de 61,4% em relação a 1993; e o fornecimento para outras CEASAS decresceu 74,2%, comprovando a consolidação dos entrepostos do interior de São Paulo, como centros de distribuição independente do entreposto de São Paulo (JUNQUEIRA e PEETZ, 1994; 1999).

2.3.4. Os principais segmentos de varejo que comercializam hortaliças

O setor varejista que distribui produtos alimentícios vem sendo classificado da seguinte forma no Brasil e no Mundo:

2.3.4.1. Auto-serviço: caracteriza-se pela disposição dos produtos alimentícios em formato *self-service* e conforme o número de caixas na saída ele pode ser: supermercado, loja de conveniência ou hipermercado.

Os hipermercados são enormes áreas de auto-serviço, com oferta de largo espectro de produtos alimentares e bebidas. Trata-se do maior tipo de equipamento varejista de distribuição de bens em geral, formados por grandes redes com atuação internacional. Segundo WEDKIN e NEVES (1995) possuem área de 2.500 a 20.000 m², comercializam 25.000 a 50.000 itens gerais e de 3.000 a 5.000 itens alimentares, funcionando como um supermercado com loja de departamento no seu interior. Localizam-se em áreas de fluxo intenso e fácil acesso, tendo como foco as compras de maior volume da população em razão de apresentarem preços mais baixos do que os equipamentos varejistas concorrentes.

Os supermercados são lojas de auto-serviço, com alguns setores oferecendo serviços e linhas complementares de itens alimentares e não-alimentares. Têm uma área de 400 a 2.500m² e de 3.000 a 5000 itens gerais, sendo 1.500 a 4.000 itens alimentares (principalmente perecíveis). Localizados em bairros, visam atender o segmento de compras rotineiras realizadas pelos consumidores.

Os tradicionais são locais de venda dependentes de atendimento; requerem a presença de vendedor ou balconista e possuem menos de três caixas. Caracterizam-se pelo comércio de alcance local ou de vizinhança: armazéns, padarias e mercearias.

Examinando as informações da Tabela 2.2 verifica-se que, até 2004, com a evolução do setor de varejo, o faturamento em 2004 teve um crescimento de 9,4% em relação a 2003 e representou 5,5% do PIB, que, segundo o IBGE, foi de R\$ 1,769 trilhão. Quando se deflaciona o faturamento nominal do setor, utilizando o índice IPCA, obtém-se um valor de R\$ 91,6 bilhões representando um crescimento de 2,57% real em relação a 2003. Essa situação é diferente da vivenciada em 2.003, quando o valor deflacionado foi de R\$ 76,01 bilhões, representando uma queda de 4,7% em valores reais, em relação a 2002.

Tabela 2.2. Evolução do setor de auto-serviço brasileiro entre o período de 1995 e 2004.

Variáveis	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Nº de Lojas (Total Auto-Serviço)	42mil	44mil	48mil7	52mil2	55mil	61mil	69mil	69mil7	71mil	72mil
Faturamento Anual (R\$ bilhões nominais)	40,6	46,8	50,4	55,4	60,1	67,6	72,5	79,8	87,2	97,7
Participação % faturamento s/ PIB	6,6	6,2	6,0	6,1	6,0	6,2	6,2	6,1	5,8	5,5
Empregos Diretos	655mil	625mil	655mil	667mil	670mil	702mil	711mil	719mil	740mil	788mil
Área Vendas (milhões m²)			12,0	12,7	13,1	14,3	15,3	15,9	17,9	18,1
N.º Check-out			123mil	126mil	136mil	144mil	156mil	157mil	163mil	166mil

Fonte: Revista SuperHiper (maio 2005).

O número de empregos diretos gerados pelo setor em 2004 foi 6,5% maior que em 2003; 17,6% maior que em 1999 e 20,3% maior que em 1997 e 1995. O número de lojas em 2004 cresceu 0,8% em relação a 2003; 30%, comparado a 1999; 50,6%, a 1997; e 71%, a 1995; em relação a 2003 foi baixo, o que representou uma tendência a estabilização no crescimento do número de lojas. Em 2004, expandiu-se a área de venda em relação a 2003 em 0,1%; a 1999, em 38,9%; e a 1997, em 50,8%. O número de *checkouts* em relação a 2003 cresceu em 2%; a 1999, em 22,5%; e a 1997, em 35,2%. O número de lojas, em relação a 1999, teve um crescimento de 30%; e em relação a 1997, de 50,6%; a área de venda teve um nível de expansão de 38,9% em relação a 1999 e de 50,8%, a 1997; já o número de empregos, em relação a 1999, cresceu 17,6% e a 1997, cresceu 20,3%, indicando um significativo aumento da produtividade e do trabalho e redução da área média das lojas.

Em pesquisa realizada em todo o país, a Empresa LatinPanel entrevistou 6.300 pessoas nos meses de julho e agosto de 2003 e 2004, identificando a importância que o setor de Auto-Serviço tem na compra do consumidor final. Destacou-se na Tabela 2.3, a média nacional (69%) e as médias das regiões de maior concentração de consumo (78 a 80%) no grande Rio de Janeiro e

Região Sul. Em 2004 destacamos o fato de o setor supermercadista ter perdido espaço na grande São Paulo e no interior de São Paulo e no Centro Oeste.

Tabela 2.3. Importância do auto-serviço na compra do consumidor final – 2003 e 2004

Importância do Auto-Serviço por região (%)		
	2003	2004
Centro Oeste	69	67
Grande São Paulo	78	75
Interior de São Paulo	80	78
Região Sul	80	80
Grande Rio de Janeiro	76	78
Mina Gerais e Espírito Santo	76	75
Norte e Nordeste	49	43
Média Nacional	69	

Fonte: LatinPanel (julho/Agosto 2003 e 2004).

Nessa mesma pesquisa, quando detalhada a importância que cada canal tinha no processo de compra nos anos de 2001, 2003 e 2004, ressaltou-se a importância dos supermercados (54%) e das grandes redes (19%) com uma tendência a perder participação para outros segmentos de mercado em 2003 e em 2004 e conseqüente crescimento do varejo tradicional no mesmo período (Tabela 2.4).

De acordo com ABRAS (maio de 2005), levantamento do faturamento bruto das sedes das principais redes varejistas em cada estado brasileiro, indica que o estado de São Paulo representa 39,01% do total do faturamento, enquanto que o Rio de Janeiro representa apenas 11%. Nos demais estados, o faturamento tem importância decrescente na seguinte ordem: Rio Grande do Sul com 10%; Minas Gerais com 7% e Paraná com 6%. Estes dados, entretanto, representam somente as sedes fiscais das empresas, que em muitos casos têm filiais em diversos estados fora de sua sede fiscal.

Tabela 2.4. Importância dos canais de compras entre 2001 e 2004.

Importância dos canais de compras (%)			
	2001	2003	2004
Dez maiores redes	19	15	14
Outros supermercados	54	54	55
Varejo tradicional	15	16	17
Perfumaria/ Drogaria/ Farmácia	2	2	2
Porta a Porta	4	5	5
Outros canais	6	7	7

Fonte: LatinPanel (julho/Agosto 2003 e 2004).

Na última década, segundo estudos da FGV-Consult (2003) no comércio varejista, as grandes redes do segmento hiper/supermercados, sofreram profundas transformações. Destacam-se as seguintes tendências: (a) acirramento da rivalidade com a entrada de grandes empresas internacionais do setor no mercado nacional; (b) reestruturação patrimonial; (c) inovação organizacional e tecnologia de automação; (d) fechamento de pontos de venda deficitários e; (e) expansão das lojas com grandes áreas de vendas.

2.3.4.2. O pequeno varejo

Segundo estudo da FGV (2003), o segmento varejista brasileiro é caracterizado como um oligopólio diferenciado com “franja” (pequenos varejistas independentes). Apesar do intenso processo de expansão das grandes redes varejistas no Brasil, o segmento ainda apresenta um grande número de pequenos varejistas independentes. Esse grupo exerce papel fundamental no funcionamento do mercado ao abastecer regiões geográficas fora da área de influência do grupo dominante e ao diminuir a atenção sobre seu efetivo poder de mercado.

De acordo com CYRILLO (1997), a franja constitui um elemento limitador do poder de mercado, pois possui velocidade de reação superior aos concorrentes potenciais, o que afeta diretamente a conduta das firmas dominantes e, conseqüentemente, impacta os preços ao consumidor e pelo fornecedor.

A Pesquisa Anual do Comércio (PAC, 2002) divulgada pelo IBGE (IBGE, junho 2004), mostrou que no período de 1996 a 2000, no tocante à participação na receita líquida de revenda do comércio varejista, observou-se o segmento hiper/supermercado aumentar de 23% em 1996, para 26% em 1998, estabilizando-se em torno de 24% em 2002. Tal fato pode ser explicado pelas novas práticas de organização e gestão da produção, que incrementaram as vendas de produtos de maior valor agregado, tais como eletrodomésticos, microcomputadores, material de informática e roupas. A abertura comercial brasileira também favoreceu a expansão do segmento, com destaque para a entrada de novas empresas estrangeiras e os movimentos de fusões e aquisições de grandes grupos nacionais e internacionais.

A mesma pesquisa afirma ainda que o setor hiper/supermercados vem mantendo a relação receita líquida de revenda por pessoal ocupado, considerada uma representação de produtividade em torno de R\$ 120 mil. No período analisado, o número de empregos cresceu 20,7% e as vendas líquidas cresceram 17,2% em termos reais. As novas práticas de organização e gestão da produção

indicam a busca por maior produtividade, combinados fatores como menor remuneração média, em relação ao salário mínimo.

Os dados da tabela 2.5. mostram alguns indícios do crescimento do varejo tradicional ao se compararem os anos de 1996, 1999, 2002 e 2004.

Analisando o ano de 1999 em relação ao ano de 1996 verifica-se a seguinte situação:

- Enquanto a variação no número total de lojas entre 1999 e 1996 foi de 1,16%, no comércio tradicional foi de 1,13% (abaixo da variação total), no total de auto-serviço foi acima do total, ou seja, de 1,26%. No ano de 1999 o formato de loja com mais de 50 checkouts e o setor com formato de 1 a 4 caixas tiveram um crescimento com uma variação percentual de 1,26 e 1,29%, acima da variação do total de loja e do total do auto-serviço.
- No período de 1996 a 1999 praticamente não houve variação na participação do volume no auto-serviço enquanto no comércio tradicional houve variação percentual negativa, que perdeu cerca de 20% da sua participação no mercado em relação a 1996.

A análise do ano de 2002 em relação a 1996 apresenta a seguinte situação:

- Em relação ao crescimento do número de lojas, o total de lojas teve uma variação percentual de 1,22%; no comércio tradicional essa variação foi da ordem de 1,18%, enquanto o setor de auto-serviços variou 1,35%, ou seja, superior ao total.
- Ao analisar a variação percentual do volume neste período, o destaque foi o crescimento na venda do comércio tradicional, que teve uma variação percentual de 1,3%, o que demonstra recuperação no crescimento do volume. Tal crescimento está de acordo com as pesquisas realizadas junto aos consumidores finais, que demonstraram uma preferência de compra no comércio de proximidade.

A análise do ano de 2004 em relação a 1996 apresenta a seguinte situação:

- Em relação ao crescimento do número de lojas, o total de lojas obteve um crescimento de 1,34%; o comércio tradicional, 1,3%; e o auto-serviço, 1,5%; este último, portanto, cresceu acima do total.
- A análise da participação do volume por segmento demonstra que o setor tradicional manteve um crescimento de 1,2% enquanto o setor de auto-serviço seguiu praticamente a mesma participação.

- Destacamos que nesse período houve crescimento do número de m² de loja de auto-serviço por habitante, aliado ao crescimento quase insignificante do volume financeiro total de venda, fruto da crise econômica ocorrida neste período, já comentada anteriormente.

Tabela 2.5. Caracterização do formato de loja

Formato da Loja	1996			1999					2002					2004				
n.ºcheck-outs	Nº. lojas		Volume	Nº. lojas		Var % N° lj /1996	Volume	Var %Vol /1996	Nº. lojas		Var % N° lj /1996	Volume	Var %Vol /1996	No. lojas		Var % N° lj /1996	Volume	Var %Vol /1996
	Total	%	%	Total	%		%		Total	%		%		Total	%		%	
50 ou +	92	0,0	15,8	116	0,0	1,3	16,5	1,0	124	0,0	1,3	16,6	1,1	137	-	1,5	11,0	0,7
20 a 49	415	0,2	16,5	462	0,1	1,1	15,9	1,0	495	0,1	1,2	19,1	1,2	565	0,2	1,4	15,8	1,0
10 a 19	1.290	0,5	18,4	1.328	0,4	1,0	17,6	1,0	1.424	0,4	1,1	18,8	1,0	1.517	0,4	1,2	14,8	0,8
05 a 09	3.409	1,2	17,8	3.350	1,0	1,0	15,2	0,9	3.344	1,0	1,0	15,8	0,9	3.752	1,0	1,1	13,0	0,7
01 a 04	41.000	14,5	31,4	53.000	16,2	1,3	34,8	1,1	56.000	16,4	1,4	29,8	0,9	63.000	16,5	1,5	25,9	0,8
Auto-Serviço	46.000	15,5	84,6	58.000	17,7	1,3	86,8	1,0	62.000	18,0	1,3	79,6	0,9	69.000	18,1	1,5	80,6	1,0
Tradic.	239.000	84,5	15,6	269.000	82,3	1,1	13,2	0,8	283.000	82,0	1,2	20,4	1,3	310.000	81,9	1,3	19,4	1,2
Totais Lojas	282mil	100,0	100	327mil	100		100		345mil	100		100		378mil	100,0		100,0	

Fonte: Censo ACNIELSEN 2000; 2002; 2004.

Pesquisa feita pela LatinPanel/ IBOPE sobre o local preferido de compras do consumidor final (citado por MUNIZ, 2004, no *site* da revista Exame, de 6 maio de 2004), apresentada na convenção paulista de supermercados, apontou que o varejo tradicional (padarias, mercearias e armazéns) cresceu na opinião do consumidor como local preferido de compras de 15% para 16% ultrapassando as grandes cadeias de supermercados; as perfumarias, drogarias e farmácias avançaram de 4% para 5%; o mercado informal, de 6% para 7%. O comércio porta-a-porta manteve-se em 25%. Os supermercados de menor porte registraram no ano passado um aumento, em todo o país, de 45% para 47% e no Interior de São Paulo, de 64% para 66%. A mesma pesquisa apontou que o número de consumidores que frequenta regularmente mais de três canais de compras subiu de 29% em abril de 2001 para 37% em abril de 2003.

2.3.4.3. Os sacolões

Em São Paulo, em 1983, foram implantados de forma pioneira quatro equipamentos na região metropolitana, administrados pela CEAGESP, e adotados pela Prefeitura Municipal somente em 1989. O sucesso dos sacolões foi tão grande que houve uma difusão desse tipo de

comercialização pelas empresas privadas. Tal sucesso deveu-se principalmente ao preço oferecido que, segundo pesquisas realizadas pela prefeitura através do DIEESE (Prefeitura Municipal de São Paulo/DIEESE, 1991) e do Instituto Gallup de Opinião Pública (s/d), demonstraram, no período de 1989/92, uma economia do consumidor do sacolão em relação aos preços das feiras e supermercado da ordem de 40%, para a mesma quantidade comprada.

Os sacolões originaram-se da interferência setorial do poder público, mas foram rapidamente adaptados e absorvidos pela iniciativa privada, a partir de 1983. Na década de 1990 estimou-se que, apenas na capital paulista, existiam mais de 400 equipamentos dessa natureza em operação (JUNQUEIRA e PEETZ, 1994). O crescimento das participações de alternativas mais populares de comercialização, como sacolões e varejões, em boa medida, foi decorrência das condições de crise e recessão econômica, que ocorreram de forma intermitente durante a década de 80, quando amplas parcelas da população buscaram preços mais acessíveis de produtos alimentícios. Nesse mesmo sentido, destaca-se a participação crescente do comércio ambulante, como resposta, em parte, ao crescimento dos índices de desemprego urbano. Os sacolões foram locais criados na década de 1980, fruto de uma política pública de abastecimento e parte de um programa social para atendimento à população de baixa renda, onde eram ofertados produtos de classificação inferior ou em excesso no atacado, comercializados a preço único por quilo - sua principal característica - atuando normalmente como equipamento complementar de abastecimento de produtos básicos em áreas deficientes em equipamentos tradicionais de comercialização varejista (SIMÕES e LESPAGE, 1992).

De acordo com SOUZA et al. (1998), os sacolões comercializaram produtos frescos, naturais, saudáveis - o que vem ao encontro das necessidades do consumidor moderno - cujo consumo vem crescendo e tende a aumentar mais ainda se houver aumento na renda da população. Os sacolões comercializam, por meio das empresas operadoras, no máximo 200 itens de hortícolas a preço fixo por quilo; além desse sistema, o equipamento possui espaço anexo e distinto para comercialização de frutas finas, verduras, pescado, carne, com sistema de venda também distinto do sacolão: a venda é realizada por outros comerciantes e o preço é estabelecido por quilo para cada produto individualmente.

Os sacolões representam uma alternativa de distribuição de produtos hortigranjeiros aos consumidores, mas também representam uma alternativa de venda para os produtores, uma vez que as empresas que operam esses equipamentos, visando obter melhor preço e qualidade, passam a adquirir cada vez um maior volume de produtos diretamente do produtor (algumas empresas

chegam a adquirir 80% dos seus produtos diretamente do produtor). Em vista disso, os sacolões cumprem um relevante papel na distribuição hortícola. Sua participação nos equipamentos alternativos de abastecimento no varejo elevou-se de um percentual inexpressivo de 0,8% para 12,8% em apenas uma década (SAA, 1994).

Os sacolões, assim como outros equipamentos de comercialização de hortícolas, necessitam de novas estratégias de venda para sobreviver frente aos investimentos agressivos dos supermercados no setor. Estudo sobre os sacolões, realizado pela USP (ZYLBERSTAJN, 1996), reporta que os mesmos não irão sobreviver se não aumentarem os serviços oferecidos e variarem a oferta de produtos nos anexos para atrair consumidores e enfrentar a concorrência dos supermercados.

Basicamente existem hoje dois tipos de sacolões: (a) **sacolões públicos** – estão instalados em áreas públicas, trabalham com preços administrados, o concessionário trabalha com venda exclusiva de frutas e hortaliças; outros produtos perecíveis como carnes e frios dependem de concessões dirigidas a outros operadores. (b) **sacolões privados em rede** – muitos dos concessionários dos sacolões públicos abriram também lojas em locais privados e tendem a trabalhar de forma semelhante aos supermercados. As lojas apresentam ambientes mais organizados e sofisticados, muitos inclusive, com ar-condicionado. Trabalham com uma linha de produtos mais completa e oferecem, além das frutas e hortaliças, carnes, frios, laticínios e alimentos industrializados, da mesma forma que os supermercados; a única diferença seria a composição dos sortimentos, mais ou menos da seguinte forma: 50% das vendas seriam de hortaliças e frutas; 30%, de carnes, frios, laticínios; e 20%, de produtos industrializados. Essas lojas trabalham com produtos de melhor qualidade em relação a outros segmentos, fazendo disto um atrativo ao consumidor final. Esses comerciantes possuem normalmente redes de lojas e um grande poder de barganha na aquisição dos hortifrúti; (c) **sacolões privados menores** – pequenos comerciantes de bairro que transformaram suas quitandas em sacolões; normalmente, possuem somente uma loja e atuam de forma modesta nas vendas e compras.

2.3.4.4. As feiras-livres

Na década de 1960, as *feiras-livres* eram o principal canal de distribuição de produtos hortícolas do Brasil, devido à qualidade dos produtos, frescor e preços mais baratos percebidos pelo consumidor. Pesquisa da Secretaria de Abastecimento do Município de São Paulo, realizada em 1967, mostra que: 84,2% de frutas, 85% de verduras e legumes e 44% de batata e cebola eram distribuídos através deste equipamento (GUIMARÃES, 1968).

O consumidor das décadas seguintes mudou. Além da expectativa de encontrar produtos frescos, passou a necessitar de um local seguro, com mais conforto e flexibilidade de horário, facilidade de estacionamento, possibilidade de encontrar todos os produtos numa mesma loja onde pudesse se servir nas prateleiras. Ganha importância um novo modelo de loja, e os auto-serviços representados pelos Supermercados passam a ganhar importância na distribuição de hortaliças e frutas. Esse modelo de distribuição teve sua implantação no Brasil na década de 1950, ganhando um grande impulso a partir de meados da década de 1970, impulsionado pelo grande desenvolvimento econômico que o país enfrentou neste período, com um forte crescimento industrial. Foi a grande inovação no nível de distribuição varejista.

2.3.4.5. Os varejões

Ainda na década de 1970 as CEASAS e Secretarias de Abastecimentos buscaram aperfeiçoar as feiras livres criando os varejões, que são equipamentos de varejo muito semelhantes às feiras-livres, diferenciando-se no número de comerciantes e/ou produtores, e no fato de que, neste equipamento, as margens de comercialização eram administradas com base nos preços praticados nas cotações das CEASAs. Um número menor de comerciantes ou produtores por atividade, com o objetivo de proporcionar a estes varejistas uma maior escala de venda e conseqüentemente preços mais reduzidos aos consumidores.

Foi uma das propostas governamentais que deram certo naquele momento, pois beneficiou consumidores e muitos produtores, que paulatinamente tornaram-se atacadistas ou varejistas.

2.4. A IMPORTÂNCIA DA COMERCIALIZAÇÃO DE HORTIFRUTIS NOS SUPERMERCADOS

De acordo com SOUZA et. al. (1998), a questão das perdas ocupou um papel de destaque nos supermercados, pois os hortigranjeiros por natureza têm período curto de prateleira. Hoje as perdas para os hipermercados e grandes lojas giram em torno de 4% a 8%. Esse é um ponto importante, pois esse dado representa custo para o supermercado, e está ligado à questão da embalagem e manuseio do produto, dois aspectos que podem ser trabalhados pelo produtor, tanto em se tratando de propriedade, se ele estiver organizado, como de distribuição no supermercado. Quanto mais o produtor oferecer, mais estará inserido no mercado. Apesar do custo elevado que as perdas representam, a margem média de lucro dos perecíveis, em que se incluem os hortigranjeiros, está na faixa de 25%.

A participação dos hortigranjeiros no total do faturamento fica, com maior frequência, na faixa de 6% a 9%, quando se trata de hipermercado; e de 8 a 13% quando relacionada com supermercados grandes (10 a 19 checkouts.). Sabe-se que os hortigranjeiros são um forte atrativo nos supermercados, consequência das mudanças de hábitos de compra e consumo, que diminuíram o tempo despendido nas compras de alimentos, ganhando espaço sobre as feiras-livres, que perderam parte de seu papel na distribuição destes produtos. Constata-se este fato ao observar a área expressiva que os supermercados têm reservado aos produtos hortigranjeiros.

Segundo BELIK e CHAIM (1998), a redução das perdas e a crescente diferenciação dos produtos permitiram aos supermercados aumentar gradativamente as margens de comercialização. Aos poucos, a venda de hortifrúti começou a ser considerada um grande negócio pelos supermercados. Uma loja de tamanho médio utiliza 10,5% de sua área para esses produtos, que contribuem com 7,5% do seu faturamento e 7,9% da sua margem bruta. Os indicadores se encontram em níveis muito próximos dos encontrados nos países desenvolvidos.

Considere-se que, em 1998, o faturamento global do setor supermercadista no Brasil foi da ordem de US\$ 50 bilhões, dos quais US\$ 20 bilhões correspondentes à participação de São Paulo, o setor hortigranjeiro responde por um faturamento entre US\$ 2,0 e US\$ 2,6 bilhões para as lojas paulistas. Desta forma, o segmento já supera a importância econômica de outros setores de alimentos perecíveis em supermercados, como frios fatiados e charutaria, e praticamente se iguala ao desempenho das vendas de carnes.

Censo anual ACNIELSEN (2005) realizado em parceria com a ABRAS (2005), referente a 2004, aponta um faturamento total no auto-serviço de R\$ 97,7 bilhões, representando um crescimento de 9,4% em relação a 2003.

O mesmo censo (2004) descreve a participação por seção, em que se destacam os perecíveis, com 34,8% do total do faturamento, e os hortifrúti, com 6,4%. Considere-se que o total do faturamento para o segmento de supermercado foi de R\$ 97,7 bilhões e transformem-se os 6,4% em moeda corrente, é possível chegar ao valor de R\$ 6,25 bilhões de reais por ano.

2.5. MUDANÇAS NO PADRÃO MUNDIAL DE CONCORRÊNCIA

Na Europa, as margens de lucro para o varejo encontram-se ao redor de 0,5% a 2%, e há uma tendência descendente como resultado da alta competitividade do setor. Deve-se ganhar em eficiência e atratividade aos consumidores, uma vez que a redução de custos é a principal estratégia e os sistemas de distribuição centralizados estão aumentando, ao visar a ganhos de escala

e gerar conseqüente redução do número de lojas (GREEN et al., 1997). Existe uma pressão para que as indústrias abaiquem seus preços de 1 a 1,5% ao ano, e para alcançarem esse objetivo, diminuïrem o investimento em propaganda e aumentarem a promoção no ponto-de-venda (GREEN et al., 1997). A relação dos hiper e supermercados com os fornecedores de produtos perecíveis, inclusive produtos hortícolas, é a mesma estabelecida com a indústria.

As grandes redes varejistas vêm criando centrais de compras na Europa também para o setor de perecíveis, com as seguintes vantagens, conforme descreve GREEN (1996): (a) menor custo logístico – as plataformas de compra permitem a separação das atividades de compra, carga/descarga e pagamento, o que não ocorre nos mercados físicos (CEASAs). O pedido é informatizado, feito com antecedência, de forma programada; a entrega da mercadoria é feita posteriormente, o fornecedor assume total responsabilidade pelo transporte mecanizado até a central e o pagamento é feito após a venda; (b) as negociações são mais concentradas, procura-se negociar de uma só vez vários pedidos, cujo volume permite a obtenção de maior ganho de escala; (c) dentro das centrais, todas as operações são mecanizadas (descarga e carga) e o transporte até o ponto de venda é otimizado, a fim de atender vários pedidos de uma mesma loja ou de várias lojas em uma região; (d) com a agilidade de entregas e a junção de vários produtos perecíveis em uma mesma central, além da redução de custo no transporte e armazenamento refrigerado, o produto mantém o frescor e há redução da perda no processo de comercialização; (e) sistema ECR - *resposta eficiente ao consumidor*, permite maior agilidade na circulação da informação e no contato entre o negociador e o fornecedor à medida que procura agregar valor aos produtos oferecidos ao consumidor final, o que torna mais eficiente cada etapa da cadeia produtiva. Na última delas, o varejo passa a dividir as informações coletadas nos pontos de vendas com o fornecedor e este, com os componentes das etapas anteriores, comunica-se, operacionalmente, pelo EDI - *troca eletrônica de dados* – (inicialmente para os produtos industrializados), computador-a-computador: assim que o produto passa pelo caixa do supermercado, automaticamente o estoque é informado e já providencia a reposição imediata do produto junto ao fornecedor (FOLDERS EDI ECR, 1997).

O trabalho divulgado pela FGV consult (2003) mostra que o caminho percorrido pelo produto do fornecedor ao consumidor tornou-se diferente, diminuindo a importância dos terminais atacadistas, e aumentando o número de transações diretas entre fornecedores e varejistas. Houve um rápido processo de modernização tanto dos segmentos de varejo quanto dos da indústria.

2.5.1. Processo de concentração e mudança no padrão de concorrência

BARRIZZELLI (2002), em artigo publicado na Revista Consumidor Moderno, relata que a atual geração de varejistas e diretores comerciais de empresas fornecedoras que se formaram profissionalmente nas décadas de 1970, 1980 e 1990, viveram a época do milagre. Nos cinco primeiros anos da década dos 1970, o PIB brasileiro teve um crescimento de dois dígitos e a inflação estagnou, mas entre 1975 e 1994, uma série de decisões desastrosas recolocaram o país na trilha da inflação. Nesse período, os dirigentes aprenderam que maior volume de vendas por cliente significava menores custos operacionais. Como consequência, as empresas, com pouquíssimas exceções, reduziram drasticamente o número de pontos-de-venda visitados diretamente pela indústria e se concentraram nos clientes de maior porte e maior potencial. Os canais abandonados foram deixados para os intermediários. Empresas que atendiam a 30 ou 40 mil pontos-de-venda diminuíram seu atendimento para 4 a 5 mil pontos, uma vez que o período inflacionário dificultou uma distribuição eficiente para clientes localizados em regiões geograficamente pulverizadas e que compravam menor volume. A consequência imediata, fruto do processo inflacionário crônico, foram as viradas de tabela a cada mês, impostas pelos fornecedores aos varejistas.

BLECHER (2002) reporta que nos anos de inflação elevada, os supermercadistas eram compelidos a aceitar sucessivos reajustes nas viradas da tabela. Era pegar ou largar, quer dizer, pegar ou ficar com as prateleiras desabastecidas. No começo da década de 1990, a abertura da economia e a estabilidade que seguiu ao Plano Real viabilizaram os investimentos estrangeiros no setor de distribuição, dando partida a um amplo, inédito e fulminante processo de fusões e aquisições. Grupos estrangeiros como o português SONAE, o francês Carrefour e o holandês Royal Ahold foram às compras.

Destaca-se a estratégia da principal rede brasileira, a Companhia Brasileira de Distribuição, que para manter inicialmente sua posição competitiva e conquistar nova posição dentro do mercado, adotou a mesma estratégia dos concorrentes internacionais e ainda se associou à rede Casino, concorrente francês do Carrefour, ao vender 25% do seu capital ao grupo.

Houve uma evolução drástica no índice de concentração do faturamento bruto anual no período entre 1997 e 2004. De acordo com ABRAS (Revista SuperHiper – maio de 2005), as duas primeiras redes evoluíram de 18% de participação no mercado em 1997 para 28% em 2004, e as cinco principais redes evoluíram de 27% em 1997 para 40% em 2004.

NUNES (2003) comenta que o processo de aquisições de cadeias de supermercados está diretamente associado à entrada de empresas varejistas estrangeiras e à estratégia de crescimento de empresas nacionais do setor.

Destaca-se que, hoje, as dez maiores redes (COMP. BRAS. DISTRIBUIÇÃO > CARREFOUR > SONAE > BOM PREÇO > SENDAS S/A > WAL-MART > CIA. ZAFFARI > COOP. CONS.> G. BARBOSA > IR. BRETAS) representam 45,3 % do faturamento total do setor no Brasil. A soma das cinco principais redes em 2003 representou 39,1% do faturamento total do setor em 2003.

Em função das associações do Grupo CBD com o grupo SENDAS e da aquisição feita pelo WAL-MART (do Grupo BOM PREÇO), as cinco maiores redes passaram a representar 44,1% do total de faturamento bruto do setor. Destaca-se ainda que o WAL-MART foi o grupo que mais cresceu, com uma participação de 2,1% para 6,2% (ABRAS, maio de 2004). Esses números evidenciam um grande poder de compras diante dos fornecedores, o que fortalece ainda mais sua capacidade de distribuição aos consumidores finais.

BLECHER (2002) destacou que as grandes redes criaram escala e musculatura, e se traduziram em maior poder de negociação com os fornecedores. Passaram a impor as regras no relacionamento comercial, estabelecendo contratos de longo prazo e outras exigências, além do preço, da pontualidade na entrega e da qualidade dos produtos: consolidou-se como rotina no mercado de descontos para lançamento, promoções, vendas em datas especiais, bonificações e contribuições para inaugurações de lojas.

O estudo da FGV Consult (2003) destacou duas transformações fundamentais: o aumento da concentração no segmento de cadeias de supermercados, resultante do processo de fusões e aquisições e o crescimento do número de supermercados independentes e de equipamentos varejistas tradicionais. Como consequência direta houve o crescimento da escala de operações e o aperfeiçoamento da logística de suprimentos, melhorando a eficiência na coordenação entre agentes das diversas cadeias produtivas envolvidas em transações com o segmento de varejo.

2.5.2. Mudanças tecnológicas

DOSI (1988) definiu o processo de inovação como a *“busca e a descoberta, a experimentação, o desenvolvimento, a imitação e a adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas formas organizacionais”*.

VAN DE VEM et al. (1989) incluíram, além de inovação de caráter técnico (como novas tecnologias, produtos e serviços), as inovações de caráter administrativo, ou seja, novos procedimentos, políticas e formas organizacionais. SEAGRE e MASTOS (2000) reportaram que para aumentar as vendas e o faturamento, o setor supermercadista teve que se reestruturar, adotando novas estratégias gerenciais e comerciais e incorporar inovações organizacionais e tecnológicas. Os empresários passaram a concentrar-se nos aspectos operacionais, na melhoria dos índices de produtividade e nos investimentos em tecnologia. HANDFIELD e NICHOLS (1999) destacaram que três grandes tendências despertaram a atenção dos administradores: a revolução da informação (sua obtenção, análise e difusão), a densidade das demandas dos clientes em termos de produtos e serviços (custos, qualidade, ciclo de compra e tecnologia), e a emergência de novas formas de relacionamentos interorganizacionais.

PORTER e MILLER (1999) colocaram que a revolução da informação afetou a competição de três maneiras vitais: mudou a estrutura setorial, e assim, alterou as regras da competição; gerou vantagens competitivas ao proporcionar às empresas novos modos de superar o desempenho dos rivais; disseminou negócios inteiramente novos. Segundo BELL e DAVIES (1997), os avanços da tecnologia da informação facilitaram mudanças na direção do fluxo da cadeia de suprimentos, que deixou de ser orientado da produção para o consumo e passou a ser puxado pela demanda do consumidor.

Para LAGO DA SILVA (2002), pode ser verificado claramente o canal de distribuição (indústria-atacadista-varejista), em que os varejistas e seus fornecedores (os atacadistas e a indústria) passaram a utilizar as informações coletadas em seus terminais de ponto de venda, visando reorganizar o fluxo de abastecimento de acordo com o que os clientes efetivamente compravam e valorizavam.

Para MACHADO (2002), o aumento dos investimentos em automação comercial, modernização da tecnologia de informação, mudanças no modelo de gestão, ampliação das formas de crédito ao consumidor, otimização da área de vendas e melhoria na qualidade do atendimento constituíram algumas das mudanças verificadas no setor varejista. De acordo com o Ranking ABRAS (ACNIELSEN, 2003), cada vez mais os supermercados avançam em seu nível de automação no checkout, em busca de oferecer melhores serviços aos clientes e reduzir custos. Se em 1991 a pesquisa Ranking constatava que apenas 15 lojas se consideravam automatizadas, já em 2003, 4.013 unidades, de um universo de 4.221 lojas, declararam estar automatizadas, o que corresponde a 95,1% das lojas do Ranking. Destaca-se, ainda, um levantamento feito pelo Ranking

ABRAS (ACNIELSEN, 2005) para investimentos em tecnologia de automação da retaguarda de loja: em 2002, 75,7% das lojas se declaravam automatizadas; em 2003, 90,7%; e em 2004, 91,6% das lojas. Em 2003, as lojas automatizadas representavam 97,1% do faturamento do setor, já em 2004, eram 98,4%, em demonstração de uma constante e firme evolução tecnológica.

Os investimentos em tecnologia na retaguarda aconteceram pela necessidade de melhor gestão do negócio, em busca de eficiência, com controle rígido de estoques, perdas, margens e lucratividade. O estudo da FGV Consult (2003) destacou que a incorporação de novas tecnologias de informação permitiu a adoção de práticas eficientes de coordenação de cadeias produtivas, como, por exemplo, o gerenciamento imediato de estoques.

SEAGRE e MASTOS (2000) citaram diversas tecnologias e tipos de serviços que foram colocados à disposição pelos supermercados, tais como código de barra e scanners, terminal ponto-de-venda (PDV ou caixa registradora inteligente); etiqueta eletrônica de prateleira; smartcard (cartão inteligente); eletronic data interchange (EDI = intercâmbio eletrônico de dados); supermercado virtual (venda de produtos e serviços por meio de catálogos, folhetos, programas de rádio e televisão, internet ou rede privada de dados); sistema de apoio a bancos de dados (novas tecnologias de hardware e software); comércio eletrônico (intercâmbio instantâneo de informações, *vendor-managed inventory* (VMI); *just-in-time*, (JIT).

2.5.3. Mudanças operacionais

Para HAMMER (2004) inovação operacional não deve ser confundida com melhoria operacional, ou excelência operacional. Esta última se refere à obtenção de um alto nível de desempenho através de modos de operação existentes. Trata-se de garantir que o trabalho seja feito tal como necessário, para reduzir erros, custos e atrasos, mas sem mudanças fundamentais na forma de execução do trabalho. Já inovação operacional significa adotar maneiras inteiramente novas de preencher pedidos, criar produtos, atender o cliente ou realizar qualquer atividade.

LAGO DA SILVA (2002) salienta que, ao iniciar um processo de adoção de tecnologia de informação, as empresas devem ter o domínio não apenas sobre o funcionamento da tecnologia em termos operacionais, mas também sobre sua interface com outras tecnologias já adotadas e com novas formas de gestão, como ECR e *Supply Chain Management*. A tecnologia, por si só, não traz redução significativa de custos. Os benefícios quantitativos surgem à medida que houver redesenho de processos intra e interorganizações. Esse autor expõe, ainda, a importância da mudança cultural implícita. Cada empresa passa a entender como funciona o negócio do cliente e

este o seu fornecedor, em vez de apenas cumprir cotas mensais de vendas e garantir estoques para atender ao consumidor final. À medida que o processo evolui, a preocupação passa a ser o melhor posicionamento da marca e dos produtos em cada cliente, respeitando-se suas características e o comportamento de consumo do consumidor final. Deixa-se de pensar em organizações individuais, passando-se a considerar **a cadeia de suprimento integrada**.

HAMMER (2004) descreve a experiência da WAL-MART nos EUA, que foi pioneira em muitas das inovações nos processos de compra e distribuição de mercadorias. Uma das mais famosas é o *cross-docking*, no qual a mercadoria que chega do fornecedor a um centro de distribuição é imediatamente transferida para caminhões que vão direto para as lojas. Assim, ela nunca pára num depósito. O *cross-docking* e as inovações correlatas reduziram níveis de estoque e custos operacionais – economia que a WAL-MART traduziu em preços mais baixos.

OLIVEIRA (2004) apresenta resultados de pesquisa realizada pela Associação ECR Brasil, em parceria com a ACNielsen, nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, para o problema conhecido como ruptura, que atinge 8% dos produtos pesquisados nas lojas. São itens que não poderiam ser encontrados pelos consumidores na área de venda dos supermercados no momento da pesquisa. A mesma pesquisa mostra ainda que 27% dos casos de ruptura acontecem devido ao atraso na entrega, pelo centro de distribuição do varejo às suas próprias unidades; 14,1% dos casos acontecem devido à falta de reabastecimento por promotores e apenas 8,2% se relacionam com a dificuldade nas negociações da central de compras do varejo com o fabricante.

KEARNEY (2004) destaca a importância de se concentrar foco nas necessidades reais do cliente. Sincronizar operações em toda a empresa, eliminar a repetição de esforços e o desperdício são alguns aspectos importantes para se criar uma cadeia de fornecimento (*supply chain*) integrada, colaborativa, adaptativa e virtual, criando-se com isto uma vantagem competitiva. NOVAES (2004: 48) definiu *supply chain* como o gerenciamento de todas as interfaces que devem ocorrer entre as empresas na sua cadeia de abastecimento. De acordo com HAMMER (2004), uma inovação operacional pode resultar em avanços diretos no desempenho (ciclo mais rápido e custos menores) que levam a um desempenho superior no mercado (maior satisfação do cliente e linhas mais diferenciadas). Esse desempenho melhor no mercado produz uma série de benefícios estratégicos, desde maior retenção de clientes até capacidade de entrar em novos mercados.

Além das inovações citadas acima, poderíamos caracterizar ainda: a programação *just-in-time* (JIT), que se tornou popular primeiramente no Japão, é uma filosofia de programação na qual todo o canal de suprimentos está sincronizado para responder aos requisitos de operações ou

clientes, e é caracterizada por: (a) relacionamentos próximos com poucos fornecedores e transportadores; informação compartilhada entre compradores e fornecedores; produção/compra freqüente e transporte de bens em quantidades pequenas com níveis resultantes mínimos de estoque; eliminação das incertezas onde for possível ao longo de todo o canal de suprimentos; objetivos de alta qualidade; (b) *efficient consumer response* (ECR) - a resposta eficiente ao consumidor é uma estratégia de parcerias entre fornecedores, distribuidores e varejistas com o objetivo de agregar valor aos produtos comercializados e serviços prestados ao consumidor, reduzindo custos operacionais ao longo de toda a cadeia distributiva.

2.6. ESTRATÉGIAS COMERCIAIS

PORTER (1996) afirma que o conceito estratégia significa estabelecer um ajuste entre diversas atividades de uma organização, evidenciando, assim, a necessidade de toda a empresa estar bem integrada de forma a facilitar o sucesso da estratégia adotada. Isso porque a organização é um conjunto de áreas e atividades que devem trabalhar em harmonia pelos mesmos objetivos e metas.

LEVY e WEITZ (2000) destacam que uma estratégia de varejo adequada identifica o mercado-alvo, o formato de varejo e as bases sobre as quais o varejista planeja construir uma vantagem competitiva sustentável. Isso significa que, para reduzir os riscos em um mercado competitivo, deve-se estabelecer diretrizes e utilizar os recursos disponíveis da forma mais eficiente possível, com o objetivo de aumentar a capacidade competitiva da empresa e, também, de conquistar novos mercados.

SCHEWE e HIAM (2000), comentando estratégias no varejo, classificaram e descreveram da seguinte forma: **estratégia de valor** – varejistas procuram oferecer mais qualidade a um preço inferior ao dos concorrentes; **estratégia de tempo** – busca agilizar o atendimento de acordo com a necessidade dos clientes em relação à questão do tempo; **estratégia do contato pessoal** – varejistas procuram oferecer um serviço pessoal especializado para clientes com crescente preocupação com a qualidade de vida; **estratégia sensorial** – dá-se mais ênfase à compra em si, proporcionando em seus estabelecimentos uma atmosfera especial para esse objetivo.

Para MACHADO (2002, p. 64), o acirramento da competição entre os equipamentos varejistas, os novos hábitos comportamentais dos consumidores e a adoção de novas estratégias comerciais provocaram o aumento da participação do varejo moderno na comercialização de bens para a população. Nesse contexto observam-se duas estratégias complementares no segmento de

auto-serviço: a primeira baseia-se na alta qualidade dos bens ofertados; ao ser mais exigente que o setor varejista tradicional em termos de qualidade, grau de maturidade, data de entrega e embalagem dos produtos, o varejo moderno transmite credibilidade a respeito da qualidade dos produtos oferecidos ao consumidor nas lojas; a segunda estratégia adotada pelo varejo moderno baseia-se no preço: oferecer o produto ao menor preço possível passa a ser o principal objetivo do fornecedor, sem preocupações quanto à qualidade do produto vendido e a regularidade de disponibilidade; a competição no varejo baseada no preço predomina na competição entre grandes cadeias de supermercados; e, conseqüentemente, o pequeno varejo vai alinhando seus preços aos delas.

MACHADO (2002, p. 66) coloca que a adoção simultânea das estratégias constitui a forma encontrada pelo varejo moderno para discriminar os preços dos produtos oferecidos. A forma escolhida pelo varejo moderno pode ser obtida pelo sistema de preços, quando o produto transacionado tem baixa especificidade de ativo e é ofertado por vários agentes. Caso contrário, a coordenação eficiente pode exigir a elaboração de contrato em que fiquem pré-definidos instrumentos de incentivo e controle da transação. Nesse contexto, novos arranjos contratuais têm surgido nas transações do varejo moderno com atacadistas e fornecedores: (1) a primeira forma refere-se a contratos informais de fornecimentos; neste formato, o compromisso entre os agentes baseia-se principalmente na confiança mútua, sem qualquer tipo de documento formal ou garantia de transação; normalmente, em tais contratos a determinação do preço ocorre após a entrega do produto, baseado nas condições vigentes no momento da transação; apresentam mecanismos de adaptação cooperativos referentes aos preços e surgem em relações de longo prazo recorrentes; (2) a segunda forma refere-se à parceria da produção; de acordo com NASSAR e BOTELHO (1999), na parceria o atacadista/varejista fornece ao produtor os insumos necessários à produção, interferindo diretamente no processo produtivo com o objetivo de obter maior garantia de disponibilidade de produto de alta qualidade e maior lucro. Tal forma exige a adoção de algum tipo de controle de produção por parte do atacadista/varejista, do qual podem incorrer custos adicionais.

2.6.1. Estratégias de atacadistas e pequenos supermercadistas

Houve um aumento da competição no setor varejista que trouxe grandes dificuldades para a sobrevivência do pequeno varejo, resultantes das alterações na estrutura do mercado. A sobrevivência do pequeno varejo está cada vez mais associada à utilização de redes de distribuição

e logística eficientes, com diferenciações de serviço mediante admissão de novas práticas comerciais que agreguem benefícios extras aos consumidores.

Duas estratégias têm sido mais utilizadas pelo pequeno varejo na luta para se manter no mercado: **a primeira**, segundo CAMPOS (2003 a, b), consiste na parceria com grandes atacadistas e distribuidores; é a reunião de pequenos varejistas sob uma mesma bandeira criando uma associação; nesse esquema, destaca-se a rede Smart, criada pelo Grupo Martins em 2000, e a rede Valor criada pelo grupo Atacadista Distribuidor Peixoto. Este último vai além de uma central de compras, pois o perfil dos associados dessas redes é de pequenas lojas de supermercados independentes, em geral lojas de 3 a 10 checkouts e área de venda entre 350 a 1.500 m², que faturam em média R\$ 500 mil por mês. Através dessas redes desenvolve-se uma série de serviços para apoiar os lojistas em aspectos fundamentais, como relacionamento com o fornecedor; melhoria da competitividade na compra; acesso a financiamento para a modernização com padronização das lojas associadas; cartão de crédito exclusivo para os associados atenderem melhor seus cliente; acesso a treinamento de funcionários; marketing conjunto; logística; campanhas promocionais; além de, obviamente, compras em conjunto; **a segunda** estratégia consiste na **Central de Negócios** (forma cooperada de compras) em que um grupo de pequenos supermercados, não-concorrentes entre si na mesma região, articulam-se num modelo de associativismo que tem funções de compra conjunta, elaboração de promoções e divulgação conjunta. Além disso novas funções como: crédito ao consumidor, padronização das lojas, treinamento e cursos, desenvolvimento de marca própria, pesquisa de preços e do consumidor entre outras atividades passam a ser elaboradas e realizadas de forma conjunta. Segundo estudo divulgado pela ABRAS e APAS (2003) as centrais de negócios apresentaram as seguintes características: cerca de 130 centrais de compras foram encontradas no País e desse total, 60 participaram da pesquisa; representavam mais de 70% do faturamento do segmento; somavam 1,9 mil empresas, que detinham 2,2 mil lojas com 10 mil checkouts e 1,1 milhão de metros quadrados de área de vendas; dentre os participantes da pesquisa, 92% eram redes independentes, 7% franqueadas e 1% gerenciadas por empresas atacadistas; as 130 redes já possuíam um índice de eficiência de R\$ 7.455,00/ m², comparados aos R\$ 9.979,00/ m² das 300 maiores lojas do País; as lojas tinham, em média, 500 m² de área de venda (já as 280 empresas do ranking brasileiro, excluídas as 20 maiores, apresentam, em média, 697 m² por loja); com relação ao pagamento aos fornecedores, apenas 20% das centrais realizaram pagamento centralizados, os 80% restantes

fazem os pagamentos individualmente; 48% das centrais trabalham com marcas próprias e outras 25% declaram que pretendem fazê-lo em breve.

Segundo NEVES (2005), as centrais de negócios, idealizadas inicialmente com o objetivo único de diminuir custos de aquisição de mercadorias, acabaram por se revelar um terreno fértil para o desenvolvimento de novas práticas gerenciais não imaginadas até então. Observaram-se melhoria na cultura empresarial, troca de experiências, modernização do *layout* das lojas e do atendimento ao consumidor, diversificação na oferta de produtos e até criação de marcas próprias.

2.6.2. O uso do setor de perecíveis como estratégia para atrair o consumidor

No período de inflação elevada, as pessoas freqüentavam o supermercado somente uma vez por mês; após a estabilidade econômica proporcionada pelo plano real, os consumidores passaram a freqüentar mais os supermercados. Neste sentido, a seção de hortifrútis é um grande estímulo ao aumento do número de vezes que o consumidor freqüenta o ponto de venda.

Os perecíveis são um chamariz para os clientes, independentemente do porte da loja ou da rede. Para os supermercados de vizinhança, o setor pode representar um diferencial de mercado. Nos últimos tempos, vem aumentando a consciência por parte dos lojistas da necessidade de oferecer produtos selecionados, de elevada qualidade e seções bem organizadas, com layout atraente, pois estas características interferem na definição de destino de compra por parte do cliente.

JUNQUEIRA (1999) relata que, para os supermercados, embora os hortigranjeiros ainda não detenham participação dominante, sua venda representa alto potencial estratégico de negócio. De acordo com SESSO FILHO (1999), a seção de frutas, legumes e verduras em supermercados (comumente chamada de FLV), tem participação importante no faturamento total das lojas, variando geralmente entre 5% (grandes lojas) e 15% (lojas menores). O aumento da participação do setor supermercadista na comercialização de hortifrútis, a modificação dos hábitos do consumidor, que procura de produtos mais saudáveis, e a capacidade de atração de clientes desta seção dentro das lojas estimularam a busca objetiva de compreender o modo como as empresas supermercadistas organizam-se internamente para realizar a compra e a distribuição desses produtos.

RIBEIRO (1998) comenta: – “*Bem trabalhada, a seção pode participar com mais de 14% do faturamento global de uma loja*”. Ao citar a experiência do Supermercado Angeloni, o autor afirma que a seção de hortifrutícolas representava até 11% do faturamento global da rede. Nove

das 13 lojas já contavam com nova decoração, incluindo árvores frutíferas artificiais nas extremidades dos balcões refrigerados e cestos de vime para legumes e frutas a granel, antes expostos nas vascas.

FERRAZ (1999) por meio de três dicas para a seção mais badalada da loja e por várias experiências e mudanças na forma de fornecimento, orienta seus leitores com o fim de melhorar o desempenho das vendas do setor. Na chamada do artigo, declara: - *“Muito já se falou de desperdícios em hortifrútis – anos atrás calculados em 30% e, mais recentemente, estimados entre 5% e 12% - e da sua importância pela rentabilidade e, principalmente, como atrativo de clientes para as lojas. Hoje, ninguém mais questiona: a qualidade é fundamental”*.

Outros aspectos, já discutidos no capítulo 1, como a preocupação com saúde e o meio ambiente, a busca de qualidade, preços, comodidade, segurança, conforto e praticidade são muito importantes, pois mais de 50% dos domicílios consomem frutas e legumes todos os dias, o que representa uma grande oportunidade ao varejista (LATINPANEL, 2003). Essa necessidade se reflete na logística de toda a cadeia de abastecimento, e requer o empenho de fornecedores em relação a agilidade no atendimento a pedidos, ofertas de hortifrútis de qualidade a preços competitivos, redução das perdas e da falta de produto para a fidelização de clientes.

2.7. ANÁLISE TEÓRICA COM O USO DE CONCEITOS DE MERCADO TRADICIONAL E SISTEMA HÍBRIDO DA ECONOMIA DE CUSTO DE TRANSAÇÃO

2.7.1. Mercado tradicional

As formas organizacionais apresentadas por WILLIAMSON (1989), se dividem em dois grandes grupos: as formas que se dão no mercado e as que ocorrem fora dele – que incluem a forma híbrida e hierárquica. A separação entre uma e outra depende do atributo especificidade (especificidade do ativo, frequência e incerteza).

Nos mercados puros idealizados pela economia neoclássica, as transações ocorrem de forma instantânea e não há separação entre as funções comercial (informação e decisão de compra), logística (transporte e entrega da mercadoria) e financeira (forma de pagamento).

De acordo com a ECT o mercado é um modo de coordenação que se caracteriza pela existência de contratos completos e simples, em que há ausência de relações duradouras entre os agentes e por isso mesmo sua identidade destes importa. Essa relação segue o que se chama contrato clássico, em que se aplicam as regras legais para a resolução dos conflitos. É uma

coordenação balizada essencialmente pelo preço (WILLIAMSON, 1989: 81-82; BROUSSEAU e CODRON, 1997b: 5-7; citados por CHAIM, 1999: 68).

Segundo BROUSSEAU e CODRON (1997a: 6), a categoria de legumes, juntamente com as frutas, são itens de difícil padronização porque a qualidade se constitui um quesito de complexa mensuração e varia dentro de um mesmo lote de produto. Ao mesmo tempo, as preferências do consumidor são heterogêneas, o que aumenta a complexidade de definição da qualidade desejada. A incerteza sobre a qualidade é elevada, uma vez que depende das sementes usadas, da região de produção, do clima, da estação e de outros recursos naturais. A qualidade também depende das condições de manuseio, transporte e armazenamento, que são anteriores à chegada do produto até o consumidor final. Como os produtos são altamente perecíveis e sensíveis às condições climáticas, seus preços são extremamente variáveis, o que aumenta a incerteza endógena ao setor.

CHAIM (1999: 68) ressaltou que o funcionamento de uma estrutura de mercado deve ser, a princípio, eficaz no ajuste das variações entre oferta e a demanda, ajuste feito basicamente pelo mecanismo preço. O tipo de estrutura utilizada na distribuição de hortícolas pelos supermercados caracterizou-se, no Brasil, pelos canais de comercialização criados pelo setor público, principalmente com a construção das Centrais de Abastecimento.

GREEN e SCHALLER (1998) destacam que o mercado físico cumpre uma função logística na distribuição e na criação de uma economia de escala, de escopo de rede: a alta perecibilidade, o fornecimento fragmentado e a informação imprecisa e assimétrica deixaram o atacadista em posição de vantagem em relação ao produtor no processo de negociação. De acordo com BELIK (1999: 99), poucos mercados foram constituídos assim, mesmo no caso de alimentos de alta perecibilidade. A racionalidade dos agentes não foi completa e o poder de mercado não se distribuiu de forma equilibrada entre comprador e vendedor. O conhecimento sobre as variáveis, que influenciaram os preços e os elementos de oferta e demanda, é complexo e a busca por informações mais complexas é um processo demorado e dispendioso. Ademais, não se trata de um produto homogêneo. Existem especificações importantes quanto ao tipo, embalagem e demais requisitos de qualidade, que não permitem comparar diretamente um ofertante com o outro.

Segundo LEÃO DE SOUZA et al., (1998: 10), os agentes, notadamente intermediários e permissionários locados no entreposto central, atualmente se beneficiam de critérios subjetivos de classificação, fator que possibilita comportamentos oportunistas em momentos de excesso de oferta. Uma outra variável importante e que pode traduzir benefícios a estes agentes é a assimetria de informações, principalmente no que se refere a preços praticados no mercado – caracterizado

por elevada sazonalidade – possibilidade de segmentação de mercado e informações relevantes sobre preferências e tendências de consumo.

FARINA e MACHADO (2000: 171) comentam que a presença de vários agentes no abastecimento (produtores, empacotadores, transportadores, intermediários, atacadistas, varejistas) dificulta a coordenação. É necessário integrar funções, reduzindo o número de intermediários e aumentando investimentos em qualificação.

BELIK (1999: 107) afirma que, no passado, no caso do mercado de hortifrutigranjeiros ou alimentos frescos em geral, em um período que o nível de informações do mercado era paroquial e as necessidades, bem como a quantidade demandada pelo consumidor final, eram baixos, o mercado tradicional cumpria totalmente as suas funções. Na medida que o volume de demanda se ampliou e segmentou, permitindo que a oferta também abrisse novos mercados e diferenciase o produto, as funções exercidas pelo mercado tradicional de corte neoclássico tenderam a se alterar.

De acordo com FARINA e MACHADO (2000: 171), uma das principais características das transações que envolvem produtos frescos é a sua especificidade temporal e local, devido à alta perecibilidade e baixa relação valor/peso. Mais qualidade e prazo de entrega, a especificidade aumenta e emergem as estruturas híbridas de governo.

2.7.2. Sistemas híbridos

Torna-se cada vez mais evidente a emergência de um sistema híbrido no Brasil, na comercialização de hortícolas. SOUZA et al. (1998:22) reportaram que, apesar de não ter sido inquirido diretamente às empresas sobre a possibilidade ou não de montar centrais de compra, percebeu-se que, quando a empresa ou rede atinge um volume de compras superior a 2000 toneladas/mês, ela tende a preferir organizar suas compras de hortigranjeiros em centrais de compras, aumentando a participação do abastecimento feito de forma direta pelo produtor. Estas centrais, na verdade, funcionam como opção para as CEASAS, ao comprar diretamente do produtor para toda a rede e distribuir pelas lojas. As centrais procuram, principalmente, uma maior eficiência, que se define como busca de agilidade e redução dos custos, na tentativa de ganhar espaço frente à concorrência. Atualmente, pelo menos as seis redes que ocupam as primeiras posições no Ranking da ABRAS (2005) e compram através desse sistema. A importância dessas centrais, é visível diante do volume total por elas comercializado, equivalente ao de uma CEASA do porte de Campinas, Paraná, Recife ou Porto Alegre, o que favorece a obtenção de significativa

redução dos custos, chegando quase a 30%. Este comportamento tende a expandir-se, visto que algumas redes informam que o assunto está na pauta de discussões.

GREEN e SCHALLER (2000: 111:112) relatam que o comércio em grande superfície apresentou aos setores do comércio varejista princípios de funcionamento radicalmente novos. Essas características são de duas ordens: (1) a primeira refere-se ao modo de gestão interna das atividades adotada pelas formas ditas “modernas” de distribuição, que em muito se difere daquele dos outros tipos de comércio varejista; (2) a segunda refere-se à grande diferença entre o comércio dito “moderno” e as outras formas de organização surgidas, quanto ao princípio de coordenação das atividades dos fornecedores e dos intermediários comerciais. A gestão interna da empresa comercial residiu em um funcionamento que privilegiou o reabastecimento contínuo, na perspectiva de limitar os custos financeiros, o que representou a manutenção de estoques desnecessários. A segunda diferença entre o comércio moderno e o tradicional se refere à tendência das empresas, que exploram os estabelecimentos comerciais em grandes superfícies, de perenizar as correntes de trocas, isto é, prolongar sua relação com seus fornecedores. Agindo dessa forma, elas ampliam os limites da negociação dos abastecimentos quanto à frequência, os termos e as condições de cada transação. O número de entregas por negociação vê-se, por isso, multiplicado e os custos de funcionamento do mercado diminuem em proporção. O modo de coordenação baseia-se na quebra do vínculo dos dois aspectos da transação, o abastecimento em mercadorias e a negociação.

BELIK (1999: 110) afirma que as empresas têm alterado suas formas de operar para um sistema híbrido pelas seguintes causas (já mencionadas no capítulo 1): (1) mudança na natureza do produto comercializado, com maior demanda por produtos processados ou semiprocessados, com conseqüências diretas sobre a operação da cadeia de produção; e surgimento também de novos hábitos de consumo, com a compra de conveniência e as refeições fora de casa, transformando o perfil do consumidor tradicional; (2) novas técnicas de organização industrial e tecnologias de informação que chegam ao sistema agroalimentar; (3) maior exigência/ percepção de qualidade pelo consumidor, devido ao aumento de sua renda ou mudança de padrões de referência com relação a questões de saúde e estética. Ainda BELIK (1999: 123) ressalta que a diferença principal entre a comercialização de hortifrutigranjeiros no Brasil e nos demais países é que, mesmo nos sistemas mais avançados, há uma quase inexistência de contratos entre a Central de Distribuição e os seus fornecedores ou entre a CD independente e os seus afiliados. Normalmente as compras se

efetuem junto a um ou dois fornecedores preferenciais para cada tipo de produto, mas não há um compromisso firmado de compra.

No Brasil, não se pode dizer que haja uma “dependência bilateral” entre distribuidores e fornecedores, mas o exercício do poder de oligopsônio por parte do varejo. Um exemplo claro de como é exercido este poder é a crescente co-responsabilidade entre fornecedores e supermercados em relação às vendas. Cada vez mais, cabe ao fornecedor (seja ele produtor ou Central de Distribuição independente) colocar o produto na área de venda responsabilizando-se por sua apresentação e pela satisfação do cliente. No caso da venda não ocorrer como o previsto, o fornecedor se encarrega de retirar o produto e arcar com todos os custos decorrentes das perdas.

2.8 CONCLUSÃO

No capítulo 2 procuramos mostrar a evolução ocorrida na distribuição de alimentos, em particular na distribuição de hortifrútis. Vimos que, inicialmente, o atacado exerceu um papel dominante, mas o governo agiu como interventor e investidor, ao prover os grandes centros urbanos de infra-estrutura para comercialização.

Na década de 90 houve uma evolução do setor varejista, com a chegada das grandes redes e aumento da competição, e esse comércio, que antes tinha papel complementar sob a coordenação do atacado, cresceu, ganhou musculatura e passou a ser o elo mais forte no processo de comercialização. No comércio de hortifrútis esta coordenação passa a interferir na forma de comprar e vender, mudando regras de competição e de abastecimento, passando a exigir dos atacadistas e distribuidores novas formas de abastecimento em função de uma rápida assimilação de novos processos tecnológicos (informatização), novas formas organizacionais, evolução do sistema logístico e de uma maior proximidade como o consumidor final.

CAPÍTULO 3 – UM ESTUDO DE CASO: A DISTRIBUIÇÃO DE HORTALIÇAS DE FOLHAS NA CIDADE DE SÃO PAULO

3.1 INTRODUÇÃO

Nesta dissertação, os estudos se restringem à comercialização atacadista e varejista de distribuição de hortaliças de folhas, ou seja, sem processamento mínimo: (1) distribuição atacadista dentro da CEASA; (2) distribuição atacadista independente da CEASA; (3) varejo: supermercado, hipermercado, sacolão, varejão e feira-livre.

Estes estudos foram baseados nas seguintes hipóteses: (1) as mudanças ocasionadas pelo fortalecimento e crescimento do setor varejista e pelas novas percepções do consumidor com relação aos atributos de qualidade dos alimentos causam impacto sobre os fornecedores atacadistas e distribuidores independentes; (2) os impactos sobre os fornecedores atacadistas e distribuidores independentes os afetam quanto ao local de compra, formas de negociação e exigências de qualidade e serviços.

O foco da pesquisa consistiu nas condições negociais: preços, forma de pagamento, exigências em relação à qualidade de produto, condições de entrega, a presença de produtos minimamente processado, orgânicos e hidropônicos; além de questões acerca da percepção dos varejistas sobre os consumidores finais.

3.1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E OBJETIVOS

As pesquisas desenvolvidas neste trabalho de dissertação foram realizadas entre janeiro e agosto de 2003 na cidade de São Paulo. Foram entrevistados profissionais:

- a- Das grandes redes de supermercados (entrevistas pessoais);
- b- Do setor supermercadista em geral – lojas grandes, médias e pequenas (entrevistas por telefone);
- c- Profissionais dos Sacolões – particulares e os administrados pela Prefeitura Municipal de São Paulo;
- d- Permissionários atacadistas e produtores da CEAGESP;
- e- Profissionais feirantes das feiras administradas pela prefeitura municipal de São Paulo;
- f- Profissionais dos varejões – feiras administradas pela CEAGESP;
- g- Distribuidores independentes – produtores, atacadistas de origem, distribuidores cujo processo de atendimento aos varejistas ocorre de forma independente da passagem do produto pelo

Entrepasto São Paulo da CEAGESP.

Os objetivos desta pesquisa foram de natureza qualitativa, embora alguns levantamentos quantitativos fossem necessários para correlacionar quantidades com a organização dos distribuidores e varejistas. Os levantamentos qualitativos foram feitos para compreensão e análise das formas de compras e aprovisionamento de hortaliças de folhas por todos agentes, a fim de atingir os seguintes objetivos: (1) identificar entre os compradores e distribuidores varejistas os locais de compras, bem como as suas práticas de distribuição de hortaliças; (2) identificar se os varejistas entrevistados têm alguma percepção do que o consumidor final entende por qualidade, quais os atributos que a dona-de-casa valoriza no produto e quais são as possíveis exigências do consumidor ao distribuidor quanto a embalagens, produtos minimamente processados, produtos orgânicos, hidropônicos, etc; (3) identificar as condições de negociação impostas (prazo de pagamento, descontos, fornecimento de nota fiscal), bem como exigências desses distribuidores e varejistas sobre os produtores e fornecedores: qualidade, forma de embalagem ou preparo do produto; quantidade comprada; serviços prestados (exigidos), tais como, entrega, periodicidade da entrega, quantidade mínima de produto fornecida por dia ou semana.

3.2.MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

3.2.1. Segmentos do público-alvo e tamanho da amostra

Utilizou-se a técnica quantitativa e a exploratória, com coleta de informação por meio de questionários semi-estruturados e amostragem probabilística para os segmentos em que foi possível conhecer o total da população, e somente exploratória para os que não foi possível determinar o total da população.

A primeira etapa consistiu em identificar o número de elementos no universo a ser pesquisado dentro de cada segmento do público-alvo. A segunda etapa consistiu na definição do tamanho da amostra e na aplicação da pesquisa (levantamento de dados). A pesquisa consistiu em entrevistas por meio da aplicação de questionários específicos, *in loco* ou por telefone. A terceira etapa consistiu no processamento dos dados coletados e na formação de um banco de dados para interpretação (Tabela 3.1).

Foram identificados os números de elementos no universo a ser pesquisado dentro de cada segmento do público-alvo, por meio de contato direto com os entrepostos e sindicatos ou por outro meio de investigação (internet, publicações etc.).

O público-alvo pesquisado consistiu de:

- a- Varejistas – Feirantes, supermercados (conhecimento do total da população); sacolões (sem conhecimento do número total de estabelecimentos);
- b- Distribuidores – permissionários do entreposto São Paulo (CEAGESP) (conhecimento do total da população) e distribuidores independentes identificados a partir de informações levantadas com varejistas (sem conhecimento do número total de estabelecimentos);
- c- Tipo de abordagem: direta com entrevistas pessoais ou por telefone através de questionários com perguntas estruturadas e livres.

Foi adotada a *amostragem aleatória simples*. Neste tipo de amostragem o número de elementos sorteados, de forma aleatória, é proporcional ao número de elementos existentes na população.

Para as populações com número total conhecido, foi definido um tamanho de amostra em função do tamanho do público-alvo objeto do levantamento. Por exemplo: para supermercados foi definido um número de amostra em função do número de estabelecimentos cadastrados no CENSO ABRAS 2000 para a região metropolitana de São Paulo. Feirantes – em função do número de feirantes de hortaliças de folha, cadastrados na Secretaria de Abastecimento da Prefeitura Municipal de São Paulo.

Tabela 3.1. Tamanho da amostra para cada segmento de público-alvo pesquisado.

Tipo de Distribuidor ou varejista	Tamanho da população total	Tamanho da amostra	% da amostra em relação ao total da população	Forma que a pesquisa foi feita
Permissionários Atacadistas CEAGESP	270 a 300	35	11,7%	Entrevista direta “in loco”
Distribuidores Independentes	Desconhecido	Identificado 45, somente 25 responderam	-----	Pesquisa por telefone
Grandes Redes	Carrefour, Wal MART e Comp. Bras. Distribuição	3	100%	Pesquisa direta “in loco”
Supermercados	Pelo Censo ABRAS (2000): 1069 lojas na Capital	109	10,6%	Pesquisa por telefone
Sacolões e ou Varejões	Desconhecido, identificadas 35 lojas.	35	-----	Pesquisa por telefone
Feiras-Livres	Informação do sindicato: 900 feirantes.	60	6,7%	Entrevista direta “in loco”
Permissionários varejistas da CEAGESP - Varejões	Identificado um total de 110	42	38,2%	Entrevista direta “in loco”

3.2.2. Questionários para a pesquisa

Cada segmento de público-alvo foi entrevistado com um questionário específico, cujos modelos estão no ANEXO. Os questionários foram desenvolvidos pelo autor com base em sua experiência profissional de muitos anos no setor e em questionário utilizado na pesquisa que resultou no trabalho publicado em 1998, na Revista Informações Econômicas do IEA, citado várias vezes neste trabalho (SOUZA et al., 1998). Foram desenvolvidos questionários ajustados às especificidades de cada setor pesquisado, aumentando ou diminuindo o número de detalhes conforme o setor. Ressalta-se, entretanto, que todos eles guardam similaridades entre si em função dos principais objetivos pesquisados, ou seja, forma de compra, forma de negociação, exigências em relação à qualidade do produto, percepção que o varejista ou distribuidor tem sobre o consumidor final, forma comercial para estabelecimento de preços, embalagens entre outros.

3.3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.3.1 O sistema de compras

Primeiramente é importante destacar as características das hortaliças, descritas no princípio do capítulo 2: perecibilidade, uso de diferentes tecnologias de produção, ausência de cadeia de frio no processo de distribuição, sazonalidade, entre outras. No caso das hortaliças de folhas essas características são ainda mais acentuadas.

Em segundo lugar, destaca-se a proximidade das duas principais regiões produtoras (Mogi das Cruzes – 40Km e Ibiúna – 70 km) da região de consumo em análise (Município de São Paulo).

Em terceiro lugar, devem-se considerar os seguintes aspectos relativos ao entreposto São Paulo da CEAGESP:

- a- Construído no começo da década de 1960, sua estrutura logística é antiga, com espaços para movimentação restritos, fator que dificulta carga e descarga no processo de compra.
- b- Toda a movimentação de carga e descarga tem que ser feita de forma manual, por meio de carregadores, o que agrega custos no processo de comercialização.
- c- Dentro da estrutura interna do entreposto São Paulo, inaugurado em maio de 1966, destaca-se o poder comercial que os comerciantes de frutas sempre tiveram, ao estabelecerem o período da tarde para as entregas, em detrimento do antigo horário da madrugada, mais adequado às hortaliças de folhas.

d- O trânsito caótico no Município de São Paulo, que nos últimos 10 anos piorou muito, aumentando o tempo de deslocamento dos veículos de carga.

As condições descritas acima com certeza expõem as hortaliças de folhas comercializadas diretamente no entreposto de São Paulo a um maior tempo entre o processo de corte e sua colocação na prateleira dos estabelecimentos de varejo, interferem na sua qualidade e reduzem sua vida útil.

Para acirrar ainda mais a discussão, do outro lado, o consumidor se mostra cada vez mais exigente em busca de qualidade conforme descrito no capítulo 1 desta dissertação.

3.3.1.1. Distribuidores e Atacadistas da CEAGESP

Levantamento de dados sobre os distribuidores independentes e os atacadistas permissionários do Entreposto São Paulo da CEAGESP encontra-se na Tabela 3.2 e nas Figuras 3.1 a 3.7. Em uma análise comparativa destacam-se os seguintes pontos:

A atividade de distribuição de forma independente é mais recente do que a atividade de distribuição via mercado, pois observou-se que 40% dos distribuidores independentes responderam que estão nessa atividade por um período entre 5 e 10 anos e 36 % estão na atividade há mais de 10 anos. Já os atacadistas da CEAGESP, 54% responderam que estão na atividade há mais de 10 anos e somente 22% estão na atividade por um período compreendido entre 5 e 10 anos (Tabela 3.2, Figura 3.1).

Entre os atacadistas permissionários da CEAGESP existe uma maior separação entre a atividade de produção e distribuição, pois há maior variedade de funções bem definidas: 37,14% se identificam somente como produtores, ou seja, vendem prioritariamente a produção própria; 37,14% se identificam como atacadistas e 25,72% se identificam como produtores e atacadistas que vendem, portanto, sua produção, mas também distribuem a produção de outros produtores. Já entre os distribuidores independentes, parece haver mais integração entre a atividade de produção e distribuição, pois 60% dos entrevistados responderam que são produtores e distribuidores.

Tabela 3.2. Resumo dos resultados das entrevistas com distribuidores de hortaliças de folhas no Município de São Paulo

Questões	Distribuidor independente	Atacadista – permissionário da CEAGESP
Há quanto tempo está na atividade	40% - 5 a 10 anos; 36% há mais de 10 anos.	54% atuam há mais de 10 anos; 22,6% atuam entre 5 e 10 anos; 17% entre 2 e 5 anos.
Qual é sua atividade	(60%) produtor e distribuidor; 16% produtor e atacadista.	37% são produtores; 37% só atacadistas e 26% produtores e atacadistas.
Região em que se abastece para vender no mercado	Região de Mogi das Cruzes - 32% e Ibiúna com 22%	Região de Mogi das Cruzes com 26% e Ibiúna com 42%.
Quem transporta o produto	64% - a própria empresa; 16% - outros.	31% fornecedor produtor; 23% terceirizados; 17% a própria empresa.
Exigências feitas quando compra	72% classificação e padronização; 68% Controle sanitário;	43% controle sanitário; 23% Classificação e padronização.
Referenciais usados negociações de preço	28% consultam vários fornecedores; 24% tabela CEAGESP; 20% preço dia anterior.	51% outros; 11,4% - tabela CEAGESP ⁶ ; 8,6% consultam vários fornecedores.
Para quem fornece (quem é o seu cliente – número de clientes e não de volume)	33% supermerc.; 19% sacolões; 17% Quitandas; 11% outros; 10% redes super.	Maior frequência Feirantes -20%, Quitandas - 17%; Super peq -15%; Restaurante - 15%; Distribuidores -13%; Sacolão -9,2%
Volume de vendas que entrega do total vendido	86% entrega nas lojas que será vendida	Feirante compra e leva 100%; Sacolão 71%; Quitandas 100%; Restaurantes 70%; Super 80%
Prazo de recebimento da venda	Redes super -40 dias; Supermercado maior frequência 20 dias; Sacolões maior frequência 15 a 20 dias; Quitandas: à vista e 15 dias;	Feira: à vista, 77%; Sacolão: 15 dias, 43% e 30 dias, 57%; Quitandas: à vista, 65%; Restaurante: à vista, 65%; Super méd e peq: 30 dias, 60%
Quantidade de alface vendida por dia	24% vendem entre 100 a 200 cx./dia; 24% vendem 50 a 100 cx./dia; 16% até 50 cx./dia; 8% 400 a 500 cx./dia; 8% 1400 a 1500 cx./dia	28% vendem de 100 a 200 cx./dia; 20% vendem entre 50 e 99 cx./dia; 14% vendem 20 a 40 cx./dia; 8% vendem 300 a 400 cx./dia e 2% vendem 700 cx./dia.
Margem que costumam aplicar em cima do preço do fornecedor	44% aplicam entre 20 e 40%; 22% entre 40 e 60%; 22% entre 10 a 20%	48% aplicam 15%; 22% aplicam 30%; 17% aplicam 25%
Perdas por inadimplência	Entre 5 a 6% - 32%; com 4% - 27%; com 10% - 18%; com 20% - 18%.	Entre 5 a 6% - 24% ; com 3% - 24%; com 10% - 15%; com 0% - 24%
Perdas totais (inadimplência, devolução e quebra)	Com 10% - 32%; com 5% - 20%; com 15% - 16%	Com 10% - 23% ; com 5% - 14%; com 3% - 20%; e 30% alegaram não ter perdas.

⁶ Tabela CEAGESP – trata-se da cotação (acompanhamento dos preços sem interferência) feita diariamente pelo setor de estatística da administração que levanta diariamente no mercado os preços que estão sendo praticados na comercialização por produto, levando em consideração a classificação e os preços mais comuns, mais alto e mais baixo praticados.

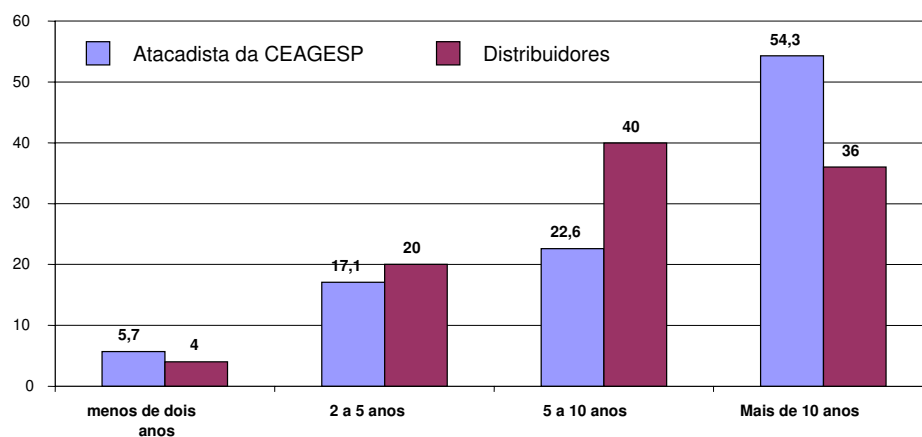


Figura 3.1. Comparativo entre o tempo que atua na atividade para os distribuidores independentes e os atacadistas permissionários da CEAGESP

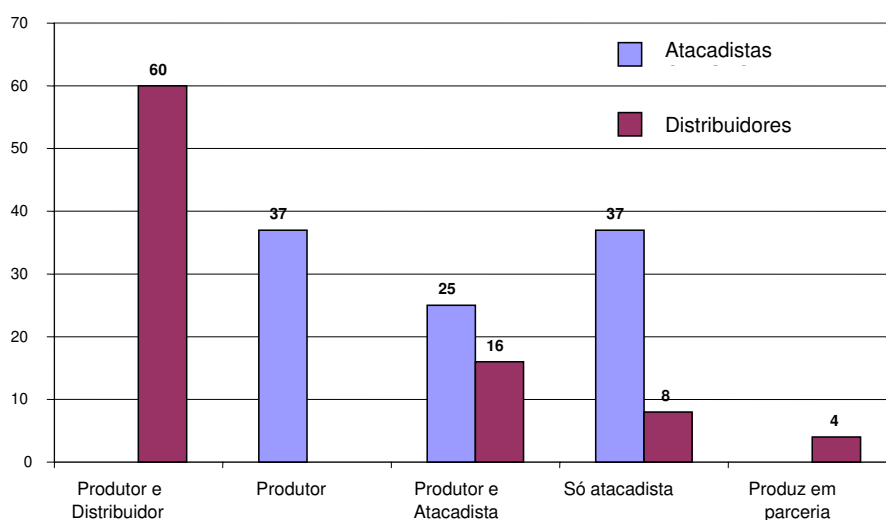


Figura 3.2 – Em termos de atividade como se classificam o distribuidor independente e o atacadista permissionário da CEAGESP.

Quando perguntado aos distribuidores se são ou não permissionários da CEAGESP, 92% responderam que não são, portanto, atuam como distribuidores independentes.

Formas de compras: Não se percebeu nenhuma diferença na forma de fazerem as compras, pois entre os permissionários, 51,4% responderam que essa função é da própria

empresa; e entre os distribuidores independentes, 84% deram a mesma resposta, ou seja, não trabalham com corretores, se relacionam direto com seus fornecedores.

Região onde residem, compram e/ ou produzem: Existe uma maior concentração de permissionários na região de Ibiúna, com 16 (42%) e em seguida Mogi das Cruzes, com 10 (26%); já entre os distribuidores, há uma concentração maior em Mogi com 13 (32%) seguida de Ibiúna com 9 (22%).

Salienta-se, na Figura 3.3, que entre os permissionários a maior frequência de distribuição (quantidade vendida por dia) encontrada foi entre 50 e 99 e entre 100 e 200 caixas com um total de 48,6%; entre os distribuidores a maior frequência também se concentra ente 50 e 99 e 100 e 200 caixas com um total de 48%; também, destaca-se que entre os permissionários o maior volume de venda por dia encontrado foi de 700 caixas (2%); e entre os distribuidores independentes já existia (8%) um volume de venda por dia de 1.400 a 1.500 caixas.

Para os distribuidores independentes não se conseguiu uma correlação estatística entre o número de agentes que atuam nesta área com o número de pessoas entrevistadas (não existe nenhum censo ou cadastro do número de agentes que atuam como distribuidores), entretanto, existiu uma tendência a surgirem distribuidores especializados que concentram um maior volume de distribuição por dia do que os permissionários, conseguindo talvez um ganho de escala. Provavelmente trata-se de grandes produtores ou grandes distribuidores que estão promovendo uma integração de atividade com o objetivo de atingir uma economia de escala na produção e na distribuição.

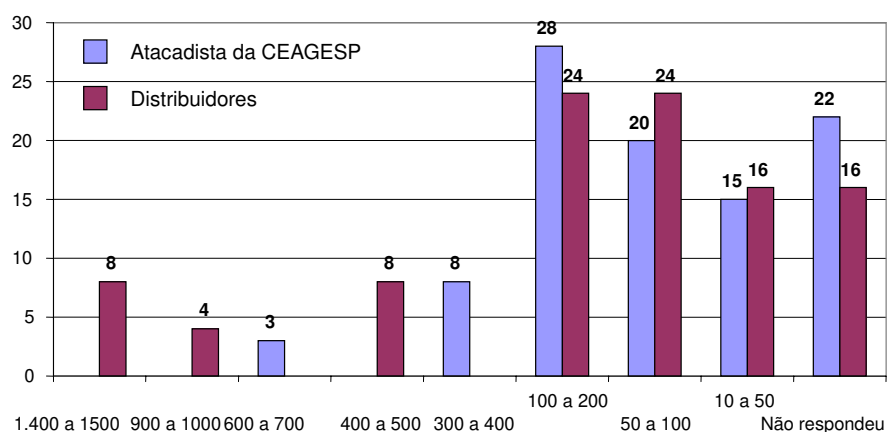


Figura 3.3. – Quantidade de produtos distribuídos por dia pelos distribuidores independentes e pelos atacadistas permissionários da CEAGESP.

Para os permissionários, a maior exigência na aquisição dos produtos foi com relação ao controle sanitário, com 42, 9%, e classificação e padronização, com 22,9%; Para os distribuidores, a maior exigência foi com relação à classificação e padronização, e por último, o controle sanitário (Figura 3.4).

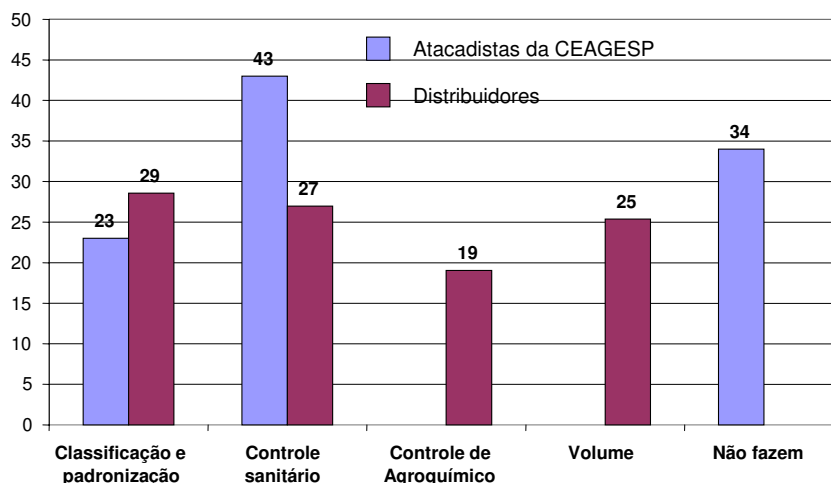


Figura 3.4 – Exigências feitas na aquisição de produtos pelos Distribuidores independentes e pelos atacadistas permissionários da CEAGESP.

Trabalham ou não com fornecedores fixos: Entre os permissionários: 22 (62,86%) trabalham com fornecedores fixos; 11 (31,43%) não trabalham e 2 (5,7%) não responderam. Entre os distribuidores: 15 (60%) trabalham; 4 (16%) não trabalham e 6(24%) não responderam. Entre os que trabalham com fornecedores fixos, os principais argumentos apresentados para trabalharem desta forma foram: - “consolidação de uma parceria”; “qualidade”; “padronização”; “facilita programação”; “o parceiro conhece nossas exigências”; “redução de perdas e facilidade de programar o transporte”.

Referencial na negociação de preço da compra do produto: Para os permissionários a resposta “outros fatores”, tais como, “preço do mercado”, “oferta e procura”, apresentou uma frequência de 18 (51,44%); vindo em seguida o “preço anterior” com uma frequência de 7 (20%); “cotação da CEASA” 4 (11,43%); consulta a vários fornecedores 3 (8,57%). Para os distribuidores, as respostas mais frequentes foram: “a consulta a vários fornecedores” 7 (28%); seguida da “tabela de preço da CEASA” com 6 (24%) e “preço anterior” 5(20%). Nesse item, os

distribuidores independentes parecem buscar (ou estão sujeitos a) outros critérios de formação de preço, diferentes dos critérios do mercado físico onde atuam os permissionários.

Entre os permissionários, a maior frequência em volume de venda foi de pequenos compradores: 20% para feirantes; 17% para quitandas; 15% para pequenos supermercados e restaurantes; 13% para distribuidores e 9% para sacolões. Entre os distribuidores a maior frequência de clientes foram os pequenos e médios supermercados que representam 33% do segmento atendido; 19% - sacolão, 17% - quitandas e 10% - redes de supermercados (Figura 3.5). Para os distribuidores, o número de pequenos e médios supermercados é alto, pois este varejista provavelmente prefere comprar e receber o produto na loja a ir até uma CEASA para fazê-los. Percebemos na figura abaixo que os atacadistas da CEASA não fornecem para as grandes redes, pois preferem comprar o produto do distribuidor à entrega direta na loja.

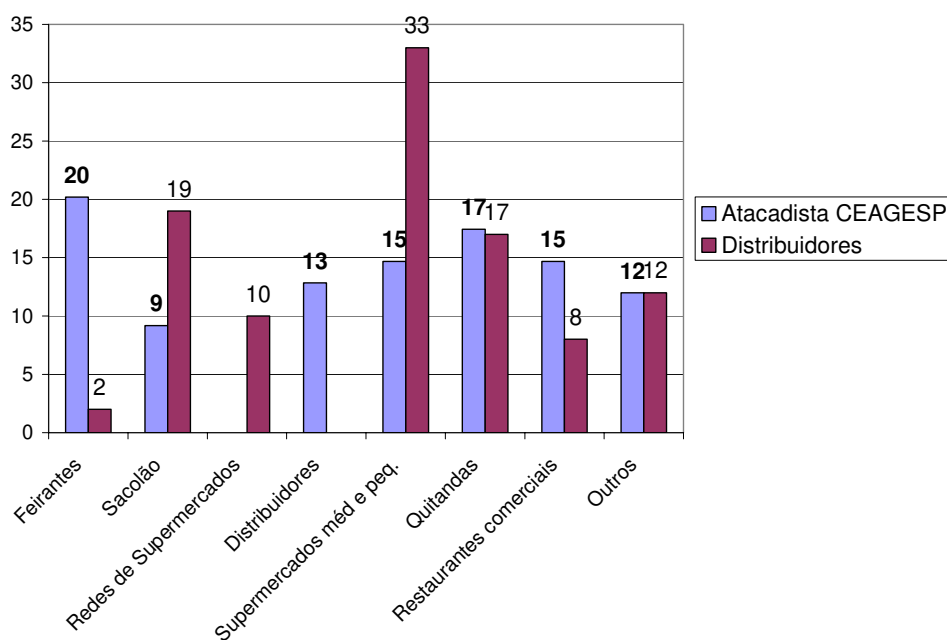


Figura 3.5 –Clientes que compram os produtos dos Distribuidores independentes e dos Atacadistas permissionários da CEAGESP.

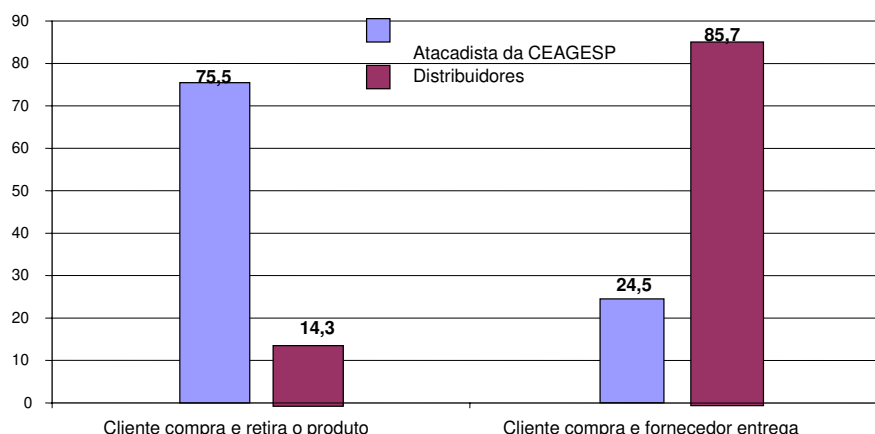


Figura 3.6 - Volume de venda que entrega na loja do cliente (% do total de produtos).

Os distribuidores são também prestadores de serviços, característica que os diferencia dos atacadistas, pois 86% dos produtos vendidos são entregues na loja do comprador enquanto que para os permissionários da CEAGESP, a maioria dos clientes (100% dos feirantes e quitandas; 71% dos sacolões; 80% dos supermercados e 70% dos restaurantes) compram e retiram a mercadoria (Figura 3.6).

Entre os distribuidores independentes, encontrou-se maior porcentagem de agentes (44%) que aplicam um mark-up entre 20 e 40%; 20% que aplicam entre 40 a 60% e 22% que aplicam entre 10 e 20%; já entre os permissionários da CEAGESP, 48% aplicam um mark-up de 15%; e 22% aplicam um mark-up de 30%. O resultado mostra que o distribuidor consegue aplicar uma maior um mark-up ao seu produto do que os permissionários da CEAGESP (Figura 3.7).

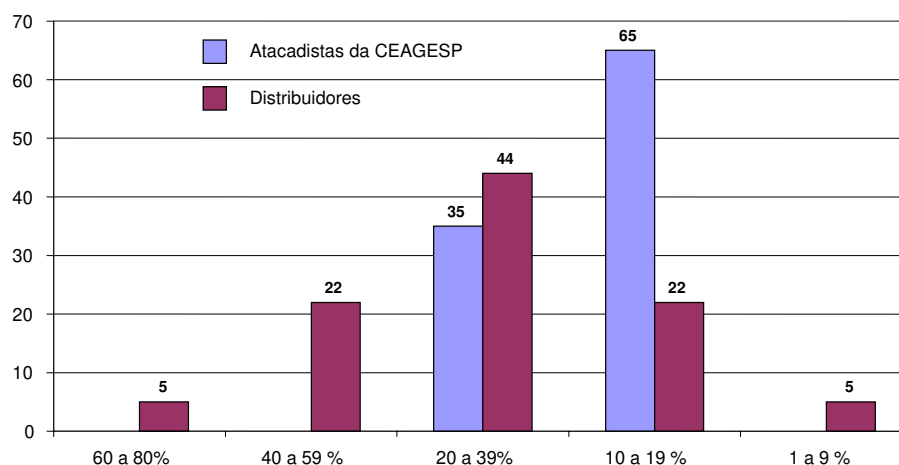


Figura 3.7 Mark-up aplicada sobre os produtos adquiridos do fornecedor (produtor).

Na pesquisa feita junto aos Atacadistas do Entrepósito da CEAGESP ficou evidente a pequena presença de estabelecimentos comerciais modernos (Supermercados e Sacolões), que apresentavam maior volume de comercialização de hortaliças. Os volumes de vendas mais freqüentes variavam entre 50 e 99 cx e entre 100 e 200 cx. No mercado atacadista a base para negociação de preço continuou sendo a oferta e a procura. A forma de compra e pagamento estava muito ligada ao tamanho do cliente, ou seja, quanto maior era o cliente e o tamanho da compra, maior foi o prazo de pagamento. A forma mais comum de compra no mercado continuava sendo a de que o comprador compra e transporta a mercadoria, a freqüência de prestação de serviços por parte do atacadista permissionário ainda era muito pequena.

O Mark-up mais freqüente aplicada sobre os produtos vendidos pelos permissionários que não são produtores estava entre 15% aplicada por 48% dos entrevistados. A perda por inadimplência era mais freqüente, em porcentagem menor ou igual a 10%.

Os principais destaques na pesquisa com os distribuidores independentes foram: (a) estes agentes são prestadores de serviços que não possuem ponto de comercialização nas CEASAS, ou seja, 92% vendem seus produtos a partir das regiões produtoras diretamente para o cliente sem passar pelo mercado físico; (b) o custo de distribuição apresentado com mais freqüência foi de 30% do valor do produto; (c) a maioria dos entrevistados respondeu que o cliente remunera o custo do transporte; (d) O mark-up mais freqüente aplicada sobre o preço do distribuidor foi a de 20%; (e) a perda por inadimplência foi mais freqüente em porcentagem menor ou igual a 10% e a perda total estimada pelos comerciantes também apresentou um índice baixo; (f) constatou-se que

8% destes agentes já distribuem um grande volume de alface, ou seja, entre 1.400 a 1.500 caixas por dia; (g) os seus principais clientes foram supermercados, sacolões, redes de supermercados e quitandas; (h) a formação do preço atendeu a outros critérios (consulta a vários concorrentes; estabelece um preço fixo por um determinado período; leva em conta custos de distribuição; assiduidade; qualidade), além daquele do referencial de oferta e procura praticado no mercado atacadista.

Na análise da pesquisa feita entre os distribuidores, a presença de uma forma organizacional híbrida foi constatada, com uma maior presença de clientes de grande porte, os quais impuseram condições negociais, com separação das seguintes funções: (a) de compra – fornecedores previamente selecionados, em condições de garantir o suprimento; (b) físicas – estes fornecedores prestam serviços de entrega do produto no ponto de venda, e o produto entregue nos estabelecimento não passam pelo mercado físico CEASA; (c) financeiras – o pagamento é feito muito tempo depois do produto entregue no ponto de venda, onde o poder de barganha se manifesta, com uma tendência a aumentar o prazo de pagamento em função do poder de compra e organização comercial; (d) de informações – o preço da compra não é estabelecido em função do preço praticado no mercado físico, embora esse preço seja usado como referência; outros critérios são utilizados, entre eles qualidade, assiduidade de entrega, negociações de preço para período determinado, independentemente das oscilações no mercado físico.

3.3.1.2. Varejistas tradicionais

Os feirantes e varejistas de varejões apresentam diferenças no comportamento de compra.

No caso dos **feirantes**, embora se trate de um processo de compra no mercado tradicional (Entrepasto CEAGESP), onde a compra e o pagamento ocorrem de forma simultânea, observou-se a compra em mercados alternativos – bairro das zonas rurais produtoras, onde vários produtores oferecem seus produtos em praças e ruas. A pesquisa constatou que 44% dos feirantes freqüentaram estas regiões em busca de melhores condições de negociação e produtos mais frescos e variados.

Um número significativo de feirantes (**varejista de varejão**) eram produtores, que trabalhavam sob a orientação de preços estabelecida pelo setor de informações da Administração da CEAGESP, a qual estabelece uma margem, em média, de 30% sobre a cotação de mercado levantada diariamente no entreposto.

Tabela 3.3. Sistemas de compra e de informação de preços e critérios negociais utilizados pelas feiras-livres e varejões de distribuição de hortaliças de folhas no município de São Paulo.

Tipo de Varejista	Feira-Livre	Varejões
Há quanto tempo está na atividade	30% 10 a 15 anos; 20% 5 a 10 anos; 15% acima de 15 anos	66% entre 10 a 15 anos; 14% entre 5 e 10 anos
Quantas feiras faz por semana	83,3% de 4 a 6; 10% até 3	43% de 4 a 6; 55% até 3
Local de compra	Região Produtora 44%; CEAGESP 33%	76,2 % são produtores
Sistema de informação de preço e critérios negociais	Negocia conforme volume; Pergunta a vários fornecedores; Lista de preço da CEAGESP	
Prazo de Pagamento	92% pagam à vista	

3.3.1.3. Varejistas Modernos

Os **varejistas modernos** consistem nos estabelecimentos que trabalham no sistema self-service, em que o cliente se serve e passa pelo caixa depois.

Na análise da Figura 3.8 destaca-se que a compra através de distribuidores independentes representa 100% do volume comprado pelas redes de supermercados; 61% (em média) da compra feita pelos pequenos, médios e grandes dos supermercados; 57% da compra feita pelos sacolões. Quanto aos feirantes, a forma encontrada para se abastecer diretamente foi fazer a compra nas regiões produtoras, que representam 44% do total de compras deste segmento. Já os varejistas de varejões vendem em sua maioria (76%) a produção própria, pois também são agricultores.

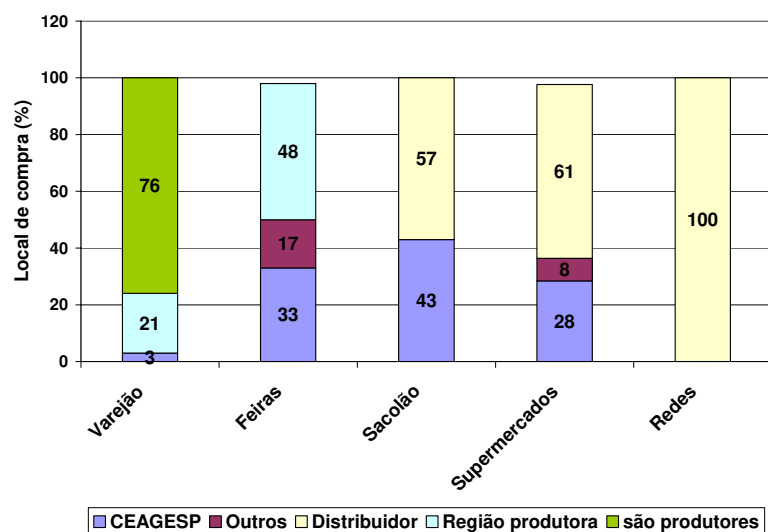


Figura 3.8. Local de compra de todos os varejistas pesquisados.

Identificou-se, portanto, uma clara tendência em todos os segmentos da busca de abastecimento direto a partir das regiões produtoras. No caso dos feirantes, até a zona de produção; no caso dos varejistas estabelecidos em pontos fixos, há uma busca pelos distribuidores que os suprem a partir de produtos trazidos diretamente da zona produtora para a loja sem passar por mercados atacadistas.

Destaca-se na Figura 3.9 que o abastecimento diário foi a frequência de abastecimento mais utilizada pelas lojas, ou seja, a frequência de abastecimento utilizada por 100% das redes de supermercados; 60% (em média) dos supermercados (grande, médios e pequenos) e 83% dos sacolões. Um outro fator importante foi que a frequência de duas entregas por dia já atingiu 11% dos sacolões e 4% dos supermercados. As redes de supermercados normalmente trabalham com mais de um fornecedor por loja e procuram garantir que o abastecimento seja feito em horários diferentes, um no período da manhã e outro no período da tarde.

Pelos dados apresentados na Figura 3.10 observa-se que existe uma clara manifestação do poder de barganha dos diversos agentes varejistas no processo de pagamento. No caso dos feirantes, os menores varejistas em termos de tamanho e poder de compra, 92% deles compraram e pagaram à vista. À medida que o agente varejista cresceu de tamanho observou-se uma significativa variação na forma de compra e pagamento: 41% dos supermercados pequenos pagaram à vista; 33% pagaram com uma semana de prazo; e 20% com quinze dias e 6% mensal. Observou-se também que à medida que cresceu o tamanho dos supermercados diminuiu a importância das compras à vista e aumentou a forma de pagamento semanal, quinzenal e mensal.

No caso dos sacolões existiu uma divisão entre as diversas formas de pagamento: 26% pagaram à vista; 31% semanalmente; 26% quinzenalmente e 17% mensalmente. Observou-se que à época da entrevista em campo, muitos dos fornecedores dos varejistas elogiaram sua forma de agir em relação à negociação, ou seja, com predominância dos pagamentos à vista ou semanais. Ao que parece, as redes de sacolões têm buscado formas negociais que privilegiam a qualidade, preocupando-se em pagar ao fornecedor num prazo menor e garantir a ele um valor mínimo que remunere seus custos de produção.

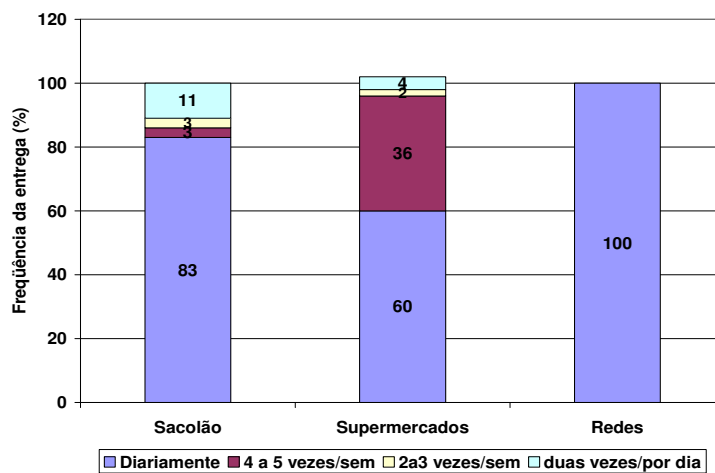


Figura 3.9. Frequência de entrega para sacolões, supermercados e redes.

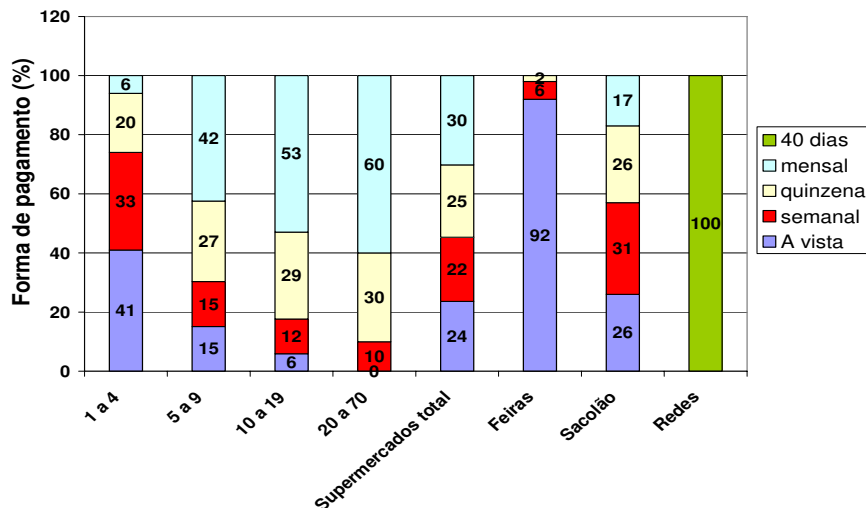


Figura 3.10 – Prazo de pagamento dos feirantes, supermercados, sacolões e redes de supermercados. Os números 1 a 4; 5 a 9; 10 a 19 e 20 a 70 referem-se ao número de checkouts das lojas de supermercados.

No mercado físico de frutas e verduras, tradicionalmente, a forma de negociação mais utilizada é a da oferta e procura. Percebemos na análise da Fig. 3.11 que existem outros referenciais usados na negociação de preço. A listagem de preço da CEAGESP que representa a forma de negociação de oferta e procura representa 33,3% da forma de negociação das feiras, 27% dos sacolões, 8% dos supermercados e 33,3% das redes de supermercados. Todos os agentes varejistas buscam outros referenciais na negociação de preço, pois existe uma clara busca pelo estabelecimento de preços mais estáveis, válidos no mínimo pelo período de uma semana, que representa 33,3% da forma de negociação dos Feirantes; 31% dos sacolões; 11% dos supermercados e 33,3% das redes de supermercados. Destaca-se que 50% dos supermercados informaram que compram sempre do mesmo fornecedor, independentemente do preço.

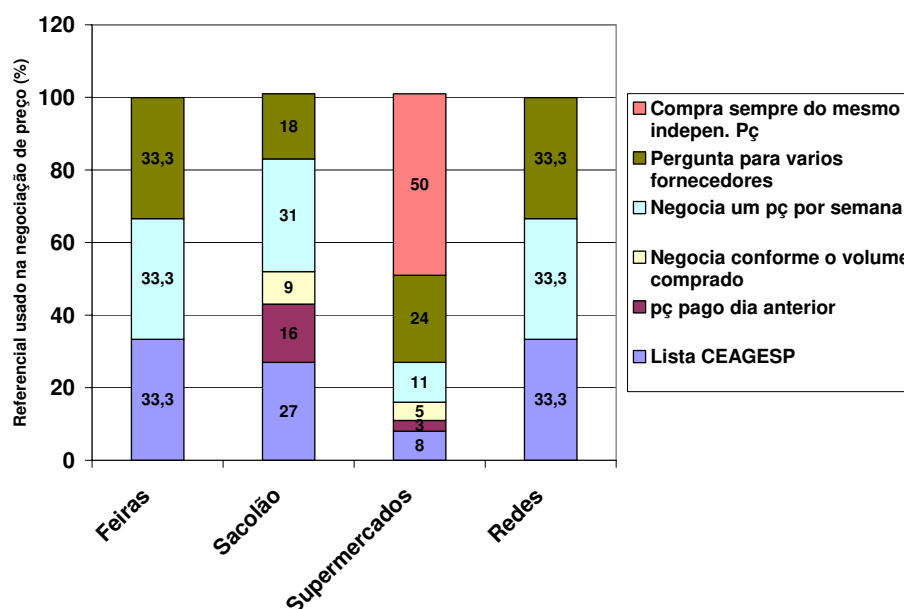


Figura 3.11 – Referencial usado na negociação de preço.

A figura 3.12 aparece a margem a várias análises: primeiramente, no caso dos sacolões, destaca-se que, para 29% dos entrevistados, a participação das frutas e hortaliças representou 100% do faturamento. Esses varejistas são os que funcionavam em local público, mediante termo de permissão estabelecido pela prefeitura, o qual limita a venda somente a estes tipos de produtos nesses locais. Em seguida, temos 54% dos estabelecimentos em que as frutas e hortaliças representavam 50 a 79% do faturamento (em média, 65%). Estas lojas são as redes de varejistas que gerenciam suas lojas de forma muito semelhante aos supermercados, onde parte

(35% em média) do faturamento é obtida do açougue e dos produtos industrializados (alimentos e produtos de limpeza e higiene pessoa). São, portanto, modelos de loja gerenciados de forma profissional, com maior foco nos produtos in natura. Finalmente, foram analisados 17% dos entrevistados, cujo faturamento com a venda das frutas e hortaliças representou cerca de 80 a 90% do faturamento total; e o faturamento restante (10 a 20%) correspondeu também a alimentos industrializados. Estes últimos são as pequenas lojas que funcionam em bairros.

Já para as grandes redes, a venda de frutas e hortaliças correspondeu a cerca de 5% do faturamento total. Nos supermercados de até 4 caixas (lojas pequenas com pouco espaço) a participação das frutas e hortaliças ficou assim representada: para 34% das lojas a venda de frutas e hortaliças representou até 5% do faturamento; para 21%, representou de 6 a 10%; e para 26%, de 26 a 30%. Para 40% do total de entrevistados nos supermercados com 5 a 9 caixas, a venda de hortaliças e frutas representou 5 a 10% do faturamento total. Nos supermercados com 10 a 19 caixas existe uma participação no faturamento bastante variada, ou seja, para 17% das lojas o setor representou um faturamento de até 5%; para 12%, de até 10%; para 18%, de até 15%; e para 24%, de até 20%. Nos supermercados com 20 a 70 caixas (quase 70% dos entrevistados) a venda de hortaliças e frutas teve uma participação de 5 a 10%.

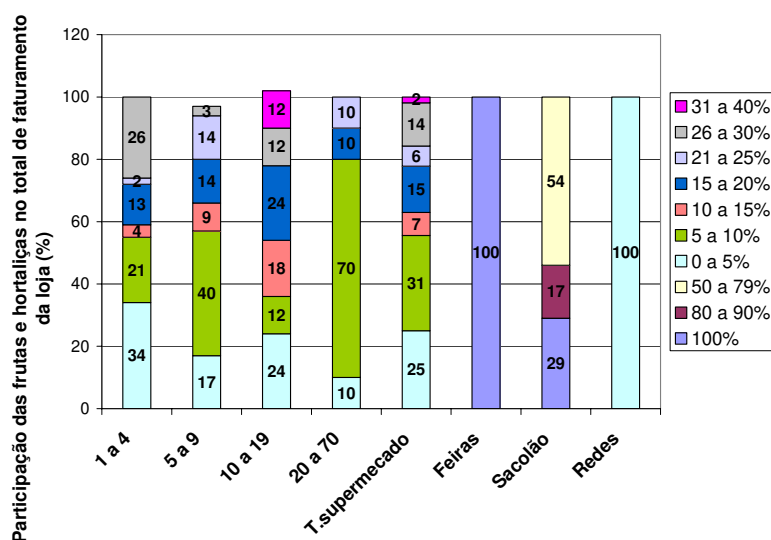


Figura 3.12. Participação das hortaliças e frutas no total do faturamento da loja.

Quanto ao tipo de embalagem utilizada no transporte das hortaliças, observou-se uma clara tendência ao uso de embalagens plásticas de forma mais sistemática (Figura 3.13). As grandes

redes de varejo exigem de seus fornecedores o uso deste tipo de embalagem, daí o fato de 100% dos entrevistados desse grupo informarem que usavam este tipo de embalagem. No caso dos feirantes, varejistas tradicionais, a embalagem de madeira era usada por 65%, 15% caixas plásticas e 20% caixas plásticas e caixas de madeira. Nos sacolões e nos supermercados o uso da embalagem plástica representou 60% e 76% do total, respectivamente. O uso da embalagem plástica representa um grande avanço, uma vez que pode ser lavada e reutilizada.

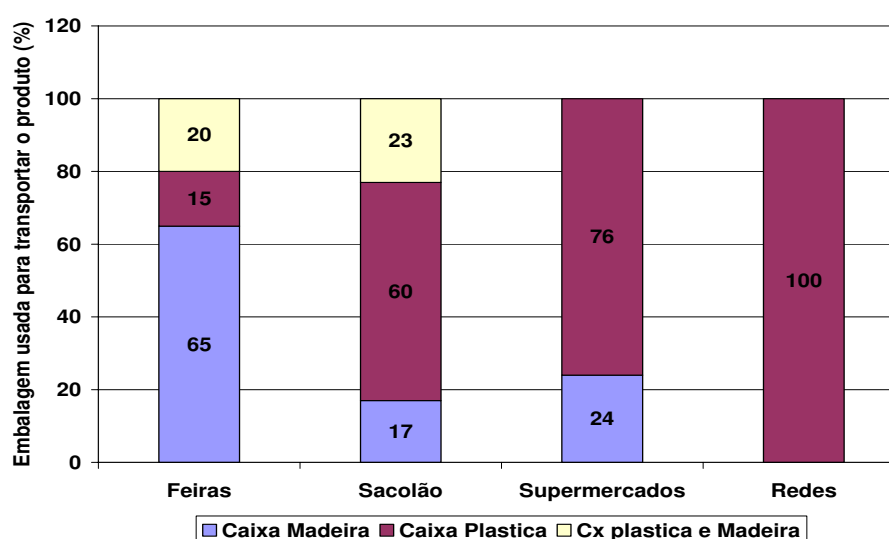


Figura 3.13. Embalagem usada para transporte das hortaliças da produção até a loja.

Quanto às perdas, esta é uma variável que pode ser um bom instrumento de avaliação da forma como é feita a gestão do setor. Perdas elevadas de uma forma geral estão associadas a uma gestão mais ineficiente, e perdas mais baixas associam-se a uma boa gestão. A figura 3.14 ilustra o percentual de perdas levantadas nos diversos segmentos varejistas. Para 40% dos feirantes há uma perda entre 11 e 15%. Nos sacolões: em 14% das lojas ocorrem perdas de até 5%, em 37% das lojas, de até 10%, e em 14% das lojas, de até 15%. Nos supermercados, em 40% das lojas ocorrem perdas de até 5% e em 30%, de até 10%. Nas redes de supermercados o destaque é para o Wal-Mart, que informa perdas de 4,5%, seguido pela rede CBD que possui perdas de até 10%; por último a rede Carrefour que possui perdas de até 15%.

As causas das perdas estão destacadas na Figura 3.15. Para o feirante a perda esteve principalmente associada ao transporte (40% das respostas), ao manuseio da dona-de-casa (22% das respostas) e a outros fatores (clima) (27% das respostas). Para os sacolões, os principais fatores responsáveis pelas perdas foram o manuseio da dona-de-casa (26% das respostas);

compra mal dimensionada (26% das respostas) e outros fatores (46% das respostas, mudança do tempo, falta de clientes, produto já vem ruim, estrutura física da loja; variação de venda mais fator climático). Para os supermercados, 44% responderam que a perda foi provocada pelo manuseio da dona-de-casa, 25% por outros fatores (fator climático, redução das vendas, qualidade do produto que já vem ruim, ausência de refrigeração, embalagem, exposição, preço, manuseio na loja). Para as grandes redes de varejo as perdas são provocadas principalmente pelo manuseio da dona-de-casa (45% das respostas) e compra mal dimensionada (45% das respostas).

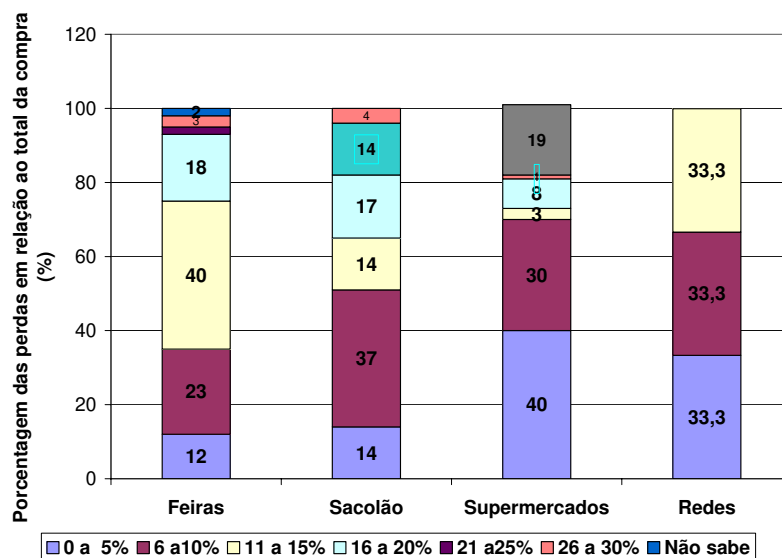


Figura 3.14. Porcentagem das perdas em relação ao total da compra, em cada segmento varejista.

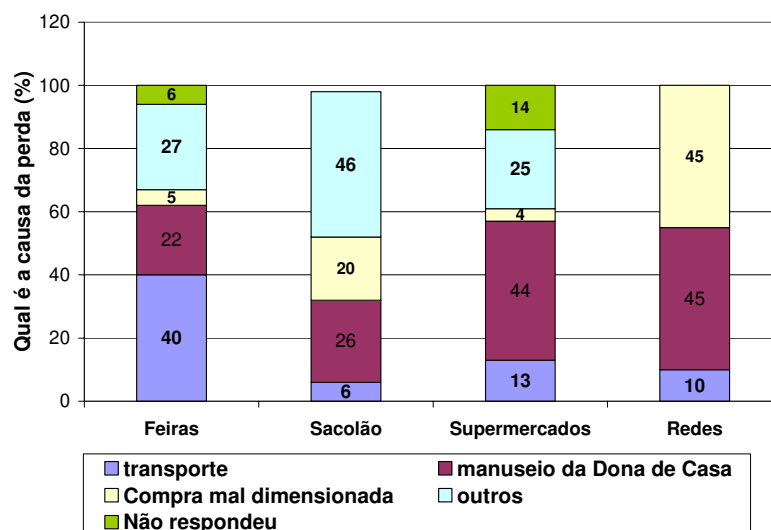


Figura 3.15. Causas das perdas dentro de cada segmento varejista.

Em todos os segmentos percebe-se ausência de gestão mais profissional. As principais ações utilizadas para reduzir as perdas, tanto no caso dos sacolões como dos supermercados, foram diminuir a compra (38% das respostas dos sacolões e 52% dos supermercados) e diminuir a exposição (40% dos sacolões e 30% dos supermercados). A busca da valorização do profissional que trabalha no setor, que muito poderia contribuir para a redução da perda, é pouco utilizada tanto no setor supermercadista, onde representa somente 12%, como no sacolão, que representa 8% do total dos procedimentos adotados. Diferentemente de outros departamentos da loja, no caso dos supermercados, o setor de FLV em geral depende de uma mão-de-obra desqualificada, que bem treinada poderia resultar na melhoria do setor com a redução das perdas (Figura 3.16).

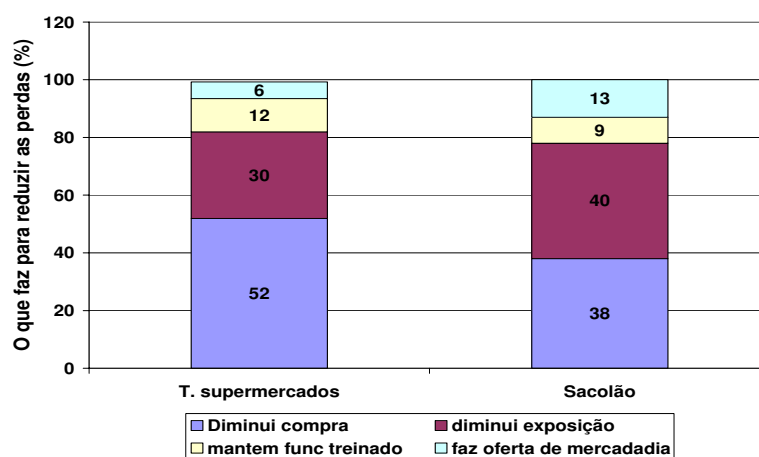


Figura 3.16 – Procedimentos adotados para reduzir as perdas, em supermercados e sacolões.

3.3.1.4. Grandes redes de varejo.

As três maiores redes de varejo (**redes de supermercados**) analisadas possuem um sistema de compra centralizado com entrega por loja. O produtor-distribuidor é previamente cadastrado obedecendo a critérios de qualidade, de condições econômicas de fornecimento e capacidade de garantir abastecimento de forma perene às lojas, responsabilizando-se pelo transporte diário do produto desde a roça até o ponto-de-venda. As condições de entrega, horário, tipo de embalagem, paletização segundo o padrão determinado pelos varejistas, devem ser totalmente respeitadas (Tabela 3.4).

A forma organizacional de compra dessas redes é híbrida com uma separação das funções:

- a. Compra – fornecedores previamente selecionados, em condições de garantir o abastecimento; produtores de grande porte que tenham condições de dar suporte logístico, e que possuam estrutura de *Packing-house* para garantir as condições de fornecimento (qualidade aqui compreendida por: classificação, embalagem adequada, pré-embalamento do produto em sacos plásticos, controle da qualidade da água utilizada na irrigação e no processo de preparo do produto para a comercialização).
- b. Físicas – estes fornecedores prestam serviços de entrega do produto no ponto-de-venda, e o produto entregue nesses estabelecimentos não passa pelo mercado físico do CEASA;
- c. Financeira – o pagamento é feito muito tempo depois do produto entregue no ponto-de-venda, onde o poder de barganha se manifesta; entre as grandes redes de supermercados, detectou-se o maior prazo (40 dias) para pagamento após a entrega do produto no ponto-de-venda (Figura 3.10).
- d. De informações – o preço de compra não é estabelecido em função do preço praticado no mercado físico; existe um processo de negociação que procura estabelecer preço por período de tempo previamente determinado, independentemente das oscilações praticadas no mercado físico.

3.3.1.5. Supermercados

Os **supermercados médios e pequenos** são varejistas que: fazem suas compras através de distribuidores independentes que entregam o produto nas lojas (63%, em média); ou comercializam diretamente nos mercados do CEAGESP (29%, em média).

Com relação ao transporte até o ponto de venda, determinou-se uma frequência média de 67% do transporte feito pelo fornecedor e 33% pelos donos das lojas, o que indica predominância de transporte realizado pelo fornecedor.

Portanto, caracterizou-se a predominância do sistema híbrido, em que a compra e a física são independentes do mercado com o fornecedor, em vista de o produto ser entregue nas lojas sob condições negociais prévias; porém, o produto passa pelo mercado; os prazos de pagamentos são à vista (predominantemente) nos estabelecimentos pequenos; e mensais, nos estabelecimentos de maior porte; informações e preços negociados são formados em função de vários fatores. As oscilações no mercado físico são minimizadas e existe separação entre preço para a compra e preço de mercado.

Para os 29% que fazem compras no mercado, embora as funções do processo mostrem uma tendência estável, no aspecto financeiro há uma nítida separação, com predominância de maiores prazos de pagamento que tendem a aumentar em função do poder de barganha desses estabelecimentos (Figura 3.10).

3.3.1.6. Sacolões:

O modelo de loja dos **Sacolões** é muito semelhante ao sistema supermercadista, na forma de operação. Existe, entretanto, uma diferença básica: nos sacolões há menor variedade de produtos industrializados, e os produtos hortícolas (frutas, hortaliças de folhas, flores e frutos) representam um total de 50 a 65% do total de faturamento do estabelecimento para o setor mais organizado. Nesse sistema de comercialização, a composição (forma de organização) é semelhante à dos supermercados (Tabela 3.5).

O **sistema híbrido** é praticado por 54% dos estabelecimentos entrevistados e o sistema de comercialização através de mercado é praticado por 43% dos estabelecimentos entrevistados.

Ao analisar cada item do sistema de função de compras, verificaram-se:

a. Compras e funções físicas: – compra centralizada, com entrega por loja, em que os produtos saem diretamente da região produtora para as lojas, com uma ou duas entregas diárias; os produtores são previamente selecionados em função de sua capacidade produtiva, organizacional e logística para garantir entregas de produtos de qualidade.

b. - Funções financeiras: – há separação entre a atividade de compra e o pagamento, que ocorre em momentos distintos; identificou-se, entretanto, uma predominância de prazos menores de pagamento, somando um total de 52% de pagamentos semanais e quinzenais.

c. – Informações: – as informações de preços obedeceram a critérios distintos dos do sistema de mercado com predominância de negociações de preços por semana e consulta a vários fornecedores para a formação de preços.

Nesse segmento, entretanto, existiu um diferencial básico que foi a preocupação mostrada pelos lojistas entrevistados e pelos distribuidores. A negociação costuma levar em conta a possibilidade do fornecedor entregar um produto de melhor qualidade e ter garantido uma remuneração que cubra o seu custo e remunere o seu trabalho. Existe por parte dos lojistas uma preocupação em pagar os fornecedores num prazo de tempo menor, semanal e quinzenal, sem “apertar” muito (termo usado por um dos entrevistados) o fornecedor. No momento em que as entrevistas foram feitas, sentiu-se por parte dos representantes da loja uma preocupação em garantir um ganho ao produtor para que ele pudesse manter a sua qualidade na produção. Com relação à parte do sistema que se utilizou, da forma organizacional do mercado, deduziram-se as seguintes considerações: (a) esse sistema representa 43% do total de lojas entrevistadas, sendo, portanto, bastante significativo ainda; (b) é predominante nas lojas de menor porte, com menor poder de barganha e que necessitam do mercado físico para garantirem seu abastecimento.

Tabela 3.4. Sistemas de compra e de informação de preços e critérios negociais utilizados pelas grandes redes varejistas de distribuição de hortaliças de folhas no município de São Paulo.

Tipos de lojas	N.º de lojas	(%) do n.º de lojas que usa este sistema compra	Sistema de Compras	Sistema de Informação de Preço e critérios negociais	Fornecedor	Prazo pagamento	% Entregue pelo fornecedor
Redes							
CBD	200	100%	Centralizado - entrega por loja	Várias fontes, sua patamar pré-estabelecido (evitar flutuação).	Produtor - Distribuidor independente	40 dias	100%
Carrefour	46	100%	Centralizado - entrega por loja	Várias fontes, negociam preço por semana, qualidade, cumprimento prazo, fidelidade.	Produtor - Distribuidor independente	40 dias	100%
Wal Mart	7(hiper) 2(super)	100%	Centralizado - entrega por loja	Várias fontes, negociação dinâmica. Qualidade, assiduidade.	Produtor - Distribuidor independente	40 dias	100%
Supermercados							
1 a 4 caixas	46	78%	Centralizado - entrega por loja	26(%) consultam vários, 50% compram sempre do mesmo, independente preço.	Produtor - Distribuidor independente – 61,7% Compram na CEAGESP – 27,7%	A vista (41,3%) uma semana (32,6%)	68,10%
5 a 9 caixas	35	41%	Centralizado - entrega por loja	26(%) consultam vários, 46% compram sempre do mesmo, independente do preço.	Produtor - Distribuidor independente 63% Compram na CEAGESP 28%	Mensal (42,4%) Quinzenal (27,3%)	68,70%
10 a 19 caixas	17	59%	Centralizado - entrega por loja	24(%) consultam vários, 53% compram sempre do mesmo, independente do preço.	Produtor - Distribuidor independente – 65% Compram na CEAGESP – 35%	Mensal (53%) Quinzenal (26 %)	58,80%
20 a 70 caixas	10	50%	Centralizado - entrega por loja	60% compram sempre do mesmo, independente do preço.	Produtor - Distribuidor independente – 70% Compram na CEAGESP 30%	Mensal (60%)	70%
Sub total super	109						67%

Tabela 3.5. Sistemas de compra e de informação de preço e critérios negociais utilizados pelos sacolões de distribuição de hortaliças de folhas no município de São Paulo.

Tipo de loja	N.º de lojas	(%) do n.º de loja que usa este sistema compra	Sistema de Compras	Sistema de Informação de preço e critérios negociais	Fornecedor	Prazo pagamento	% Entregue pelo fornecedor
Sacolões							
1 a 3 caixas	12	57,14	entrega por loja	35% negociam preço por semana 23% consultam vários 20% tabela CEAGESP	Produtor - Distribuidor independente 54% Compram na CEAGESP 43%	Quinzenal(26%) à vista (26%) Semanal (31%)	65,7%
4 a 7 caixas	12	57,14	entrega por loja	35% negociam preço por semana 23% consultam vários 20% tabela CEAGESP	Produtor - Distribuidor independente 54% Compram na CEAGESP 43%	Quinzenal(26%) à vista (26%) Semanal (31%)	65,7%
8 a 11 caixas	7	57,14	entrega por loja	35% negociam preço por semana 23% consultam vários 20% tabela CEAGESP	Produtor - Distribuidor independente 54% Compram na CEAGESP 43%	Quinzenal(26%) à vista (26%) Semanal (31%)	65,7%
12 a 15 caixas	3	57,14	entrega por loja	35% negociam preço por semana 23% consultam vários 20% tabela CEAGESP	Produtor - Distribuidor independente 54% Compram na CEAGESP 43%	Quinzenal(26%) à vista (26%) Semanal (31%)	65,7%
16 a 19 caixas	1	57,14	entrega por loja	35% negociam preço por semana 23% consultam vários 20% tabela CEAGESP	Produtor - Distribuidor independente 54% Compram na CEAGESP 43%	Quinzenal(26%) à vista (26%) Semanal (31%)	65,7%
Subtotal sacolão	35						

3.3.2. A influência das mudanças na relação com fornecedores de hortaliças

É inegável que os segmentos varejistas mais modernos, desde o seu surgimento, cresceram, fortaleceram-se e conquistaram poder de barganha em relação a seus fornecedores, como relatado no capítulo 2 por vários autores. Essa mudança afetou inicialmente os fornecedores de produtos industrializados, mas também atingiu fortemente os fornecedores de produtos “in natura” como as frutas e hortaliças, em consequência da exigência do consumidor, o que tem forçado o varejo a evoluir. A busca de competitividade levou à eliminação de elos na cadeia de abastecimento com o aumento nas transações diretas entre os fornecedores primários (produtores) e varejistas, como indicam os resultados resumidos nas Tabelas 3.2, 3.3, 3.4 e 3.5.

3.3.2.1. Padrão de concorrência

O processo de fusões e aquisições no mercado fez surgir grandes redes com número elevado de lojas, fator que aumentou a sua capacidade de venda e exigiu um aperfeiçoamento do processo logístico para o suprimento de todas suas lojas. Tal mudança criou uma grande dificuldade para que os atacadistas instalados nas centrais de abastecimento pudessem atender as suas necessidades com vendas em pequenas quantidades de hortaliças com grande variedade de padrões. O surgimento figura Produtor-Distribuidor é fruto deste processo. Produtores com melhor organização no seu processo produtivo e capacidade logística de distribuição, estimulados pelas redes, passaram a se aperfeiçoar para garantir o abastecimento.

Para melhorar o processo era necessário reduzir os custos de transações, pois negociar diariamente os preços com grande número de fornecedores tornou-se um sistema muito caro e inseguro, que aumentava os riscos de romper a cadeia de abastecimento e de provocar ausências de produtos no mercado.

Assim, ocorreu uma redução no número de fornecedores, mudou-se o processo de negociação no dia-a-dia e aumentou-se a demanda de fornecedores com produtos padronizados, que pudessem minimizar o efeito da sazonalidade e garantissem o abastecimento ao longo das várias estações climáticas.

3.3.2.2. Mudanças tecnológicas e operacionais

Ao ser perguntado aos entrevistados das três maiores redes de varejos se estes compravam diretamente do produtor, todos responderam afirmativamente, e as justificativas foram as seguintes:

Wal-Mart : O fornecimento para grandes redes exige uma boa estrutura comercial e logística por parte dos fornecedores, portanto, preferimos grandes produtores. O transporte tem que ser refrigerado, os horários para entregas são rígidos, a concorrência é grande e a busca por melhores preços também.

CBD: - Para este tipo de produto com alta perecibilidade, achamos correto o fornecedor entregar diariamente e diretamente para as lojas.

Carrefour: Permite melhor qualidade da mercadoria e melhor preço ao consumidor. Além disso, o produtor obtém melhores preços entregando direto ao supermercado.

Da mesma forma, esse reflexo é percebido (figura 3.8) no comportamento de compra dos supermercados - 61% - e dos sacolões - 57% dos entrevistados são abastecidos de forma direta através dos distribuidores.

Quanto aos feirantes, a forma encontrada para o abastecimento direto e a busca de melhores preços foi a compra na região produtora, praticado por 48% dos entrevistados.

a- Critérios considerados na negociação de preço:

O resultado das entrevistas revelou:

Wal-Mart: Lista de preço da Ceagesp; pesquisa com vários fornecedores antes de definir a compra e negociação conforme o volume comprado. Com relação aos critérios levados em conta na negociação, os preferidos por esta rede foram: qualidade do produto, fidelidade do produtor e prazo de entrega. Não usam um patamar preestabelecido para a negociação, pois segundo o entrevistado, a flutuação de preço é muito grande, preferindo uma negociação dinâmica para os hortifrúteis. Quando perguntado em função de que fatores poderia ceder ao fornecedor o preço desejado, as respostas foram qualidade do produto e fatores climáticos.

CBD: Lista de preço da Ceagesp; pesquisa com vários fornecedores. Com relação aos critérios levados em conta na negociação, a resposta foi: qualidade do produto. Com relação ao fato de usar ou não um patamar preestabelecido, a resposta foi sim, sem a menção do critério. A rede afirmou ainda que usa ferramentas internas para estabelecer referenciais para essa negociação, além da tabela da CEAGESP. Em relação aos fatores que o levariam a ceder às condições desejadas pelo fornecedor, a resposta foi: qualidade do produto e pequeno volume de compra de um determinado produto.

Carrefour: Negociação de um preço para a semana depois de pesquisar na concorrência. Com relação aos critérios levados em conta na negociação a resposta foi: qualidade do produto,

prazo de entrega, fidelidade do produtor e época do produto. Com relação ao fato de usar ou não um patamar preestabelecido, a resposta foi que sim, sem mencionar o critério. Em relação aos fatores que o levariam a ceder às condições desejadas pelo fornecedor, a resposta foi: qualidade do produto, distância e prazo de pagamento.

Na figura 3.11 percebemos também que os outros agentes varejistas (supermercados, sacolões e feirantes) também têm buscado outros critérios que não o da oferta e procura para negociarem preços; é importante a preocupação de ter um preço preestabelecido para a semana, dado que aparece em todos os segmentos entrevistados. Um destaque é a relevância que teve resposta comum aos supermercados: “compra sempre do mesmo, independente do preço”, que representou 50% das respostas, traduzindo uma preocupação em manter os fornecedores apesar dos preços estipulados.

b- Exigências logísticas

Todos exigem que o produto venha pré-embalado em saco plástico, para garantir higiene. O motivo principal que justifica esta forma é a implantação de código de barra para facilitar o processo de identificação e do controle logístico, nos processos de aquisição, reposição, estatística e praticidade por parte da loja.

c- Controle sobre as perdas:

Perguntados se fazem algum controle sobre as perdas, todos afirmaram fazer algum controle: Para o Wal-Mart a perda é de 4,5%; CBD, 10% e Carrefour 15%.

Quanto às causas das perdas, Wal-Mart e Carrefour declararam fatores ligados ao manuseio da dona-de-casa e ao mau dimensionamento da compra; o CBD citou, além dos fatores anteriores, o transporte.

Entre as mudanças tecnológicas apontadas no capítulo 2, algumas tiveram como consequência a redução de perdas, maior eficiência e melhor orientação do fluxo da cadeia de suprimento, que passou a ser puxado pela demanda do consumidor.

As respostas apresentadas às questões acima indicaram que os grandes varejistas se preocuparam com: (1) a busca de grandes fornecedores com capacidade logística; (2) a exigência de entregas diárias em horários pré-determinados; (3) a exigência de paletização, de contenedores plásticos como embalagens; o uso de embalagens plásticas com código de barra (de saco plástico, pré-embalando cada produto), embalagens individuais.

Com relação a outros segmentos, verificou-se que o fornecimento aos supermercados e sacolões foi, na maioria, feito por meio dos contenedores plásticos que representaram 60% das embalagens de fornecimentos aos sacolões e 76% das embalagens de fornecimentos aos supermercados (Figura 3.13).

São todas exigências que contemplam as mudanças tecnológicas e operacionais com o acirramento da concorrência. A garantia da entrega diária no próprio ponto-de-venda exige do fornecedor organização, estrutura logística para transporte, produção para o atendimento diário e uso de tecnologia mais adequada, a fim de garantir os aspectos de saúde do consumidor final. Tais exigências forçam uma mudança em todos os aspectos na estrutura de produção, entre elas: (1) técnicas que aumentem a produtividade por área, mas que também garantam uma padronização do produto, minimizando perdas no processo produtivo; (2) especialização do produtor e distribuidor na produção; (3) o aumento de produtividade sem perda das qualidades do produto, tais como: consistência, sabor, tamanho adequado, aumento da vida de prateleira. Sem essas características não há consumo, logo, não há venda; (4) eficiência no processo logístico de pós-colheita, com melhor preparo e apresentação adequada, para garantir lotes mais homogêneos.

3.3.3. Estratégias comerciais

Como comentado no capítulo 2, as estratégias definidas por SCHEWE e HIAM (2000) referem-se às estratégias de valor, de tempo e de contato pessoal e sensorial; e as estratégias definidas por MACHADO (2002), referem-se à alta qualidade dos bens ofertados e à estratégia de preço.

O caso das hortaliças de folhas se encaixa em todas essas estratégias. O supermercadista que acompanha os movimentos cotidianos dos consumidores finais, suas aspirações e seus desejos, têm uma percepção clara, hoje, de que a qualidade das hortaliças e frutas à venda no supermercado é cada vez mais importante, pois na área de produtos industrializados e enlatados é difícil estabelecer diferenciação. Já nos perecíveis, ela representa um atrativo. O consumidor moderno define a loja de destino de compras pela qualidade das frutas e hortaliças comercializadas.

3.3.3.1. Estratégias de valor (SCHEWE e HIAM, 2000) e de preço (MACHADO, 2002): – o varejista busca oferecer mais qualidade a um preço inferior – podem ser observadas na oferta promocional de frutas e hortaliças, durante os dias da semana, a preços convidativos, como forma de manter fluxos constantes durante toda a semana.

3.3.3.2. Estratégia de contato pessoal – consiste em oferecer um serviço especializado para clientes com crescentes preocupações com a qualidade de vida. A pesquisa detectou nas grandes redes de varejo, nos supermercados e nos sacolões uma preocupação com a oferta de produtos orgânicos, hidropônicos e pré-processados. Na descrição abaixo, a partir de dados da pesquisa, constatamos que:

a- Nas redes de varejo, a participação das **hortaliças orgânicas** no total de hortaliças vendidas foi de 6,5% no Wal-Mart (com preços 35% mais elevados em relação ao produto convencional); 15% no CBD; e 30% no Carrefour (com preços entre 30 e 40% mais elevados). A participação das **hortaliças hidropônicas** no total de hortaliças vendidas foi de 10% no Wal-Mart (preços 10% maiores em relação ao produto convencional); 10% no Carrefour (preços 10 a 20% maiores). A participação das **hortaliças pré-processadas** no total de hortaliças (hortifrúti)s vendidas foi de 5% para o Wal-Mart; 7% para a CBD e 30% para a rede Carrefour (Figura 3.17).

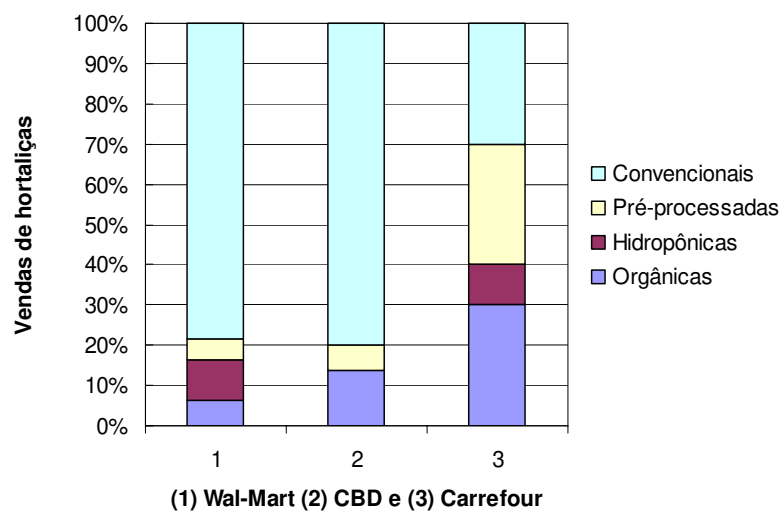


Figura 3.17. Participação das hortaliças orgânicas, hidropônicas, minimamente processadas e tradicionais, no total de hortaliças de folhas vendidas em três grandes redes de varejo.

b- Nos supermercados, 83% das lojas não trabalham com produtos orgânicos, e entre as que trabalham (17%), os orgânicos representam em torno de 2% do total de hortifrúti)s vendidos; 43% das lojas trabalham com produtos hidropônicos, os quais representam (para 67% das lojas)

1% a 3% do total de hortifrúti vendidos; e 67,7% das lojas não trabalham com produtos minimamente processados (Figura 3.18).

c- Nos sacolões, 71% das lojas não vendem produtos orgânicos; e nas que vendem (29%), a participação deste produto no total de hortifrúti vendido é insignificante; 77% das lojas vendem produtos hidropônicos, mas estes possuem uma participação insignificante no total da venda; 65% das lojas vendem produtos minimamente processados, mas esses também possuem uma participação insignificante no total das vendas (Figura 3.18).

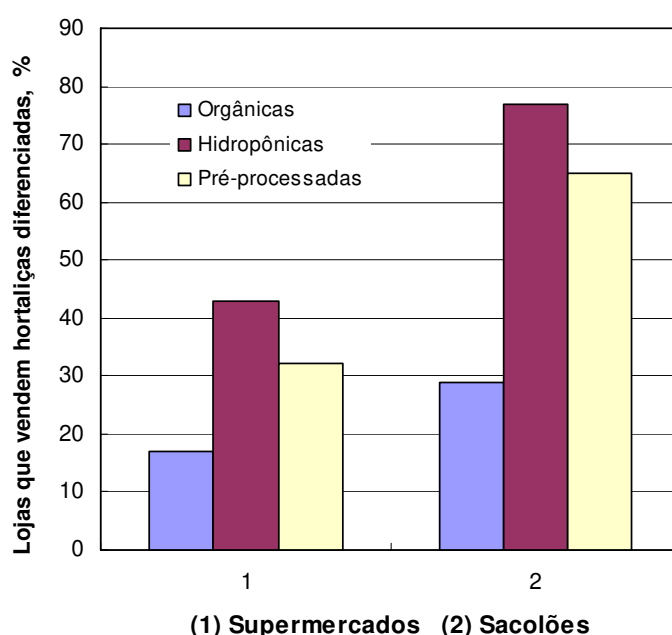


Figura 3.18. Proporção (%) de lojas de supermercados e sacolões que trabalham com hortaliças produzidas ou processadas com tecnologia diferenciada.

3.3.3.3. Estratégia Sensorial – consiste em procurar proporcionar uma atmosfera especial para atrair o consumidor. Para este objetivo, as hortaliças de folhas podem novamente ser um diferencial em saladas prontas para o consumo, quando colocadas em ofertas em épocas (verão, por exemplo) que o consumidor está mais aberto e desejoso de consumi-la.

Entre as estratégias citadas por Machado (2002) está a alta qualidade dos bens ofertados. A embalagem utilizada no transporte do produto até a loja possui atributos valorizados pela dona-de-casa, que na visão do entrevistado, têm a seguinte ordem decrescente de importância: tamanho > preço > frescor > higiene. A percepção de qualidade pela maior parte das donas-de-casa, na

visão do entrevistado, envolve os seguintes aspectos visuais: não possuir folhas estragadas ou lesões; não possuir manchas; ter coloração bonita; tamanho adequado.

Na pesquisa, quando se perguntou qual era a percepção do lojista sobre os atributos valorizados no produto pela dona-de-casa, pela ordem decrescente, e quais suas percepções de qualidade, as respostas foram as seguintes:

a – Nas grandes redes de varejo, na visão dos lojistas:

Wal-Mart – maior frescor > exposição > preço > atendimento > higiene;

CBD – maior frescor > preço > atendimento > tamanho > hábito > exposição > higiene;

Carrefour – preço > maior frescor > exposição > higiene > atendimento > hábito > tamanho. A percepção de qualidade pela dona-de-casa, de acordo com a visão do entrevistado, foi: *não ter folhas estragadas; não ter manchas e ter consistência.*

b – Supermercados: os atributos mais valorizados pela dona-de-casa na visão do entrevistado foram, em ordem decrescente: tamanho > preço > maior frescor > higiene. E a percepção de qualidade pela dona-de-casa envolveria os seguintes aspectos visuais: *não possuir folhas estragadas ou lesões; não possuir manchas; coloração bonita; e tamanho adequado.*

c – Nos sacolões, na opinião dos lojistas, os quesitos mais valorizados pela dona-de-casa foram: tamanho > maior frescor > preço. Em relação ao quesito qualidade, o lojista acha que o consumidor valoriza mais: *a coloração; não ter folhas estragadas; não possuir manchas.*

d – Nas feiras-livres, os quesitos mais valorizados pela dona-de-casa foram: *atendimento; maior frescor; preço; tamanho – qualidade; higiene; exposição do produto.*

Conclusão:

A prestação de serviço é uma realidade, com entrega nas lojas e obediência de exigências por parte dos varejistas. Tanto os atacadistas de Ceasa como os distribuidores independentes têm que entregar nos pontos-de-venda, principalmente dos varejistas estabelecidos.

Com relação às condições de negociação, existe uma variação na forma de proceder. Conforme aumenta o porte do comprador mais difíceis são as condições de negociação de preço e prazo de pagamento para o produtor. Comparando os sacolões com as redes, os primeiros tendem a oferecer melhores condições ao produtor, como prazo menor de pagamento e menor exigência, principalmente quanto ao processo de embalagem individual do produto. Sob o ponto de vista de negociação, os feirantes e pequenos estabelecimentos oferecem melhor condição de negociação aos fornecedores em termos de prazo de pagamento.

Quanto maior e mais organizado for o varejista, maior a exigência de qualidade, higiene, embalagem, acondicionamento e apresentação do produto. É necessário ter escala de produção para garantir o fornecimento aos grandes, exigências diárias de entregas.

Os hidropônicos, orgânicos, e minimamente processados ainda têm representação insignificante, com exceção das redes, onde podem atingir 10% de participação.

Todos os varejistas têm uma boa percepção do que significa qualidade para o consumidor; Em geral as perdas estão acima de 5%, o que mostra que ainda existe muita ineficiência operacional dos varejistas em gerenciar a distribuição desse produto. Entretanto, existe a percepção e muitos deste varejistas têm procurado melhorar o gerenciamento deste setor.

Os varejões, embora em pequeno número em São Paulo, são uma grande oportunidade para o produtor atingir o mercado de forma direta, relacionar-se com o consumidor final e vender à vista.

CAPÍTULO 4 - CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1. CONCLUSÕES

Grandes mudanças no processo de distribuição estão ocorrendo no município de São Paulo. Tais mudanças têm como vetor o aumento da competitividade no setor, orientado cada vez mais pelas exigências de qualidade do consumidor moderno sobre a cadeia de fornecimento de alimentos. Os produtos perecíveis, como as hortaliças de folhas, demonstraram não só fazer parte desse processo, como também ser instrumentos importantes das estratégias comerciais para atrair o consumidor final.

Há uma clara tendência em todos os segmentos varejistas de buscar abastecimento direto com as regiões produtoras. A maior parte dos distribuidores (92%) são independentes (não são permissionários da CEAGESP), e entre os independentes, 60% são produtores. Surgem distribuidores especializados que concentram maior volume de distribuição por dia que os permissionários, ao oferecer abastecimento diário de hortaliças de folhas, muitas vezes fazendo duas entregas por dia.

Cerca de 60% dos distribuidores, tanto permissionários como independentes, preferem negociar com produtores fixos, pois essa forma de trabalho traz vantagens aos varejistas por consolidar uma parceria, favorecer a obtenção de produtos de melhor qualidade e padronizados, conseguir um melhor atendimento das suas exigências, reduzir perdas e facilitar a programação do transporte.

O distribuidor independente consegue aplicar maior margem de lucro a seu produto do que o permissionário da CEAGESP. Existe significativa diferença de barganha entre os varejistas e fornecedores, a depender do tipo e do porte do varejista: os menores varejistas (feirantes) pagam à vista; os supermercados, quanto maiores, pagam com maior prazo, isto é, à medida que cresce o tamanho do supermercado, aumenta o prazo de pagamento (semanal, quinzenal e mensal); entre os sacolões, cerca de 1/3 paga à vista; 1/3, semanalmente; e 1/3, quinzenalmente. As redes de sacolões têm se preocupado em pagar ao fornecedor em um prazo menor para garantir um recurso mínimo que remunere os custos de produção deste último.

A lei da oferta e procura, presente no mercado físico, já não é o único referencial usado no processo de negociação. Todos os agentes varejistas têm buscado estabelecer preços mais estáveis, válidos no mínimo pelo período de uma semana. Há uma modernização na embalagem utilizada para o transporte das hortaliças, com o uso de embalagens plásticas que vem sendo exigido pelos grandes varejista – esse tipo de embalagem permite higienização após um ciclo de

uso entre o produtor e o ponto-de-venda, o que evita a proliferação de doenças. As perdas variam de acordo com o tipo e o porte do varejista, isto é, quanto maior o porte, menor a perda de hortaliças de folhas. Para os feirantes, as perdas foram as maiores (entre 11 e 15%); seguidos pelos sacolões, de 5% a 15% (média de 10%) e supermercados, entre 5% e 10%; para as grandes redes, as perdas variaram entre 4,5%, 10% e 15%. As principais ações utilizadas para reduzir as perdas, no caso dos sacolões e supermercados, foram diminuir a compra e diminuir a exposição, com pouco investimento em treinamento da mão-de-obra.

A forma organizacional **híbrida** já é uma realidade no sistema varejista e principal forma de organização do processo de compra e abastecimento dos principais distribuidores varejistas modernos; e tendem a consolidar uma mudança com economia de custo no processo de transação comercial dos principais agentes da cadeia de abastecimento alimentar.

Ocorrem imposições de formas negociais em consequência das exigências do consumidor final, interpretadas pelo varejo e impostas ao sistema de distribuição como um todo. As mudanças e estratégias comerciais apresentadas para a cadeia produtiva e, principalmente, para o sistema produtivo são a necessidade de economia de escala, eficiência, uso adequado de tecnologia produtiva e produtos padronizados. As características descritas acima apontam para grandes fornecedores com capacidade logística de entregas diárias em horários pré-determinados.

Cresce a proporção de lojas de supermercados e sacolões que trabalham com hortaliças produzidas ou processadas com tecnologia diferenciada (orgânicas, hidropônicas e pré-processadas) como estratégia de oferta de um produto especial. Melhora a percepção dos varejistas quanto à concepção de qualidade do consumidor. Entre os varejistas entrevistados, essas percepções foram muito semelhantes, porém, com ordem de prioridade variável entre eles: os atributos mais valorizados nas hortaliças pela dona-de-casa, envolveriam maior frescor, exposição, preço, atendimento, higiene, tamanho, hábito; e a concepção de qualidade pela dona-de-casa consistiria em: não ter folhas estragadas; não ter manchas ou lesões; ter consistência; coloração bonita; e tamanho adequado. Estas percepções e exigências forçam uma mudança em todos os aspectos na estrutura de produção, entre elas: técnicas que aumentem a produtividade e garantam produto padronizado; especialização do produtor e distribuidor na produção; aumento de qualidade do produto, tais como: consistência, sabor, tamanho adequado, aumento de vida de prateleira; busca de tecnologias alternativas para satisfazer a necessidade do consumidor em relação aos orgânicos, hidropônicos; eficiência no processo de preparação do produto pós-colheita, melhorando o preparo e a apresentação, além de garantir lotes mais homogêneos.

4.2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em função das conclusões da pesquisa sobre as mudanças ocorridas no processo de distribuição de hortaliças, surge a questão: Qual deve ser a estratégia do setor produtivo de hortaliças de folhas do entorno da região Metropolitana de São Paulo para permanecer no mercado?

Levantam-se perguntas que devem ser respondidas antes de se pensar em agregar valor ao produto: - “Existe mercado para o produto que quero produzir?”. “Quem é o cliente final?”. “Quem vai ser o distribuidor?”. “Por qual preço vou vender?”. “O que preciso fazer para atingir o mercado?”. “Como conquistar mercado quando existe um processo de concentração na forma de distribuição, em que grandes distribuidores, varejistas notadamente, privilegiam a distribuição em escala, negociando com um número menor de fornecedores?”.

A agricultura brasileira passou por um processo de modernização, em busca de escala e eficiência, que tem levado ao esvaziamento do campo em função da impossibilidade dos pequenos produtores conseguirem renda com atividades de produção de grãos.

Da mesma forma, em muitas das atividades produtivas de hortaliças, tem ocorrido um processo de busca de escala na produção e otimização do processo de distribuição.

Grandes produtores de batata e tomate, por exemplo, mantêm áreas de produção em diversas regiões do Brasil de climas diferentes, em busca do ambiente adequado para a produção em épocas distintas, ganho de escala e aumento de produtividade, utilizando áreas maiores para produção em melhores condições climáticas. O produtor, que antes produzia tomate na região de Monte Mor, hoje possui área de produção na região de Guapiara (lugar ideal para produzir tomate no período do verão), Mogi Mirim ou sul de Minas. O produtor de batata que antes possuía área de produção só na região de Itapetininga, hoje tem terras que produzem no Cerrado mineiro, em Goiás e no oeste da Bahia, em busca de oferta perene durante todo ano, de áreas mais adequadas com maior produtividade e de produtos mais uniformes.

Recentemente, produtores de hortaliças de folhas da região de Mogi das Cruzes e Ibiúna criaram uma associação de distribuidores de hortaliças de folhas do Estado de São Paulo, com o objetivo de estabelecer maior sinergia, troca de experiências e organização para discutir com os grandes compradores condições negociais mais favoráveis. Essa associação reúne 20 grandes distribuidores de hortaliças que respondem por cerca de 60% das hortaliças de folhas distribuídas na região metropolitana de São Paulo.

4.2.1. Transformação do produtor em provedor

Qual é o grande desafio que se apresenta ao setor produtivo em função das exigências do mercado? O que se estabelece para o produtor de hortaliças de folhas que produz hoje nas proximidades de São Paulo?

Vimos pela pesquisa que hoje existe a figura de um distribuidor independente do mercado físico tradicional (Entrepasto São Paulo – CEAGESP), ligado diretamente às duas regiões produtoras mais importantes – Mogi das Cruzes e Ibiúna.

Esse distribuidor, em muitos casos também produtor, para conquistar e permanecer no mercado necessita ter escala, produzir o ano todo, garantir a entrega diária aos seus clientes, em alguns casos, até duas entregas diárias para que o consumidor final tenha sempre a possibilidade de comprar produtos frescos, com boa apresentação. Os setores mais modernos de distribuição, como as redes de supermercados, impõem uma nova dinâmica ao mercado a partir da implantação de sistemas logísticos (embalagens plásticas laváveis e retornáveis com cobrança de locação, estrutura própria de entrega nos pontos-de-venda, entrega de produto pré-embalado em sacos plásticos para minimizar perdas), o que, para o produtor, implica possuir capacidade de suprir e custear a produção de uma variedade (*mix*) de produtos de forma planejada e contínua além de capacidade organizativa e gerencial.

Algumas redes, preocupadas com a co-responsabilidade na qualidade das hortaliças vendidas, hoje mantêm profissionais que visitam as regiões produtoras, exigem análise da qualidade da água utilizada na produção e controle no uso dos defensivos aplicados nas hortaliças. Outras redes mais exigentes solicitam que seus fornecedores possuam *packing-house* com estrutura de lavagem, preparo e embalagem dos produtos de forma higiênica e em condições que possam garantir o frescor e a qualidade desses produtos, que serão vendidos em seus estabelecimentos. Essas exigências caminham para a adoção de sistema de boas práticas e de rastreabilidade como condição de acesso ao mercado interno.

4.2.2. Produtor tradicional versus provedor de mercado

O produtor tradicional, acostumado a produzir de acordo com a sua condição e de forma genérica, sem planejamento para vender o produto, tem possibilidades reduzidas de crescimento e sustentabilidade.

A pressão logística e a exigência de níveis seguros de qualidade colocam a necessidade de transformar esse produtor em provedor com as seguintes características: (1) produzir de acordo com a necessidade do seu cliente; (2) trocar a produção de genéricos por matéria-prima

diferenciada; (3) estar organizado como empresa para vender a outra empresa; (4) organizar a sua produção de forma perene (o ano todo); (5) possuir um plano de rotação e biodiversidade; (6) usar de forma racional e controlada os agroquímicos no processo produtivo.

O novo provedor deve buscar não só vender o produto, mas vender a solução. Tem necessidade de vender serviços – lavado e certificado de origem - procedência como parte da estratégia de concorrência.

É necessário também ter o conhecimento das mudanças que ocorrem no mercado e descritas no capítulo 1, ou seja, mudanças demográficas e sociais com maior participação da mulher no mercado de trabalho, aumento da expectativa de vida da população, diminuição do número médio de moradores por lar, abrindo novas perspectivas para o aumento do número de refeições feitas fora do lar e aumento do consumo dos produtos semi-preparados ou prontos. Esse consumidor mais consciente também tende a valorizar a rastreabilidade, as boas práticas produtivas e a preservação do meio ambiente.

4.2.3. Instrumentos para transformar produtor em provedor. A proposta dos 6 P(s).

O sistema tradicional de produção está ligado ao conceito de que para produzir, bastam terra, trabalho e capital. Já o conceito de provedor exige mais que as ferramentas básicas, isto é, terra e trabalho, em si, não são nada se não estiverem aliados à necessidade do conhecimento colocado em prática no trabalho e na produção. O trabalho e o capital estão aliados a um manejo de risco na busca de resultados de maior valor para todos os participantes do processo.

KOTLER (2000) desenvolveu em Marketing a ferramenta dos 4 P(s), que tem sido um instrumento tradicional de organização e planejamento de uma ação no mercado para obter resultados. Estas quatro dimensões são: **Produto** - há necessidade de se planejar um produto para atender ao consumidor; **Preço** - está ligado não só ao custo de produção, mas ao conceito de quanto vale o produto para o mercado, isto é, quanto o consumidor está disposto a pagar pelo produto; **Promoção** – há necessidade de se divulgar o produto, de torná-lo conhecido no mercado; **Praça** – em que canal de venda deve-se colocar o produto, qual é a estratégia de distribuição que deve ser usada para atingir o canal de venda e, conseqüentemente, o consumidor final.

Em função das mudanças de mercado detectadas e levantadas neste trabalho de pesquisa, para os produtos agrícolas, em especial para as frutas e hortaliças, propõe-se uma ferramenta de Marketing com o conceito dos 6 P(s): (A) Processo Produtivo; (B) Preparo do Produto; (C) Preço; (D) Promoção, (E) Praça e (F) Parcerias, como um instrumento moderno de organização e

planejamento para a produção de hortifrútiis, de forma a ajudar o produtor a manter-se estável no mercado, face às exigências atuais:

A - Processo Produtivo: Esse conceito está diretamente ligado à tendência do mercado valorizar as boas práticas no processo produtivo e à necessidade de rastreabilidade do produto. O consumidor final tende a valorizar a origem do produto, qualidade da água utilizada na irrigação, tecnologia utilizada no processo produtivo (tradicional, orgânico, hidropônico), quantidade média de vitaminas, sais minerais, carboidratos, sabor, cor e odor. No caso da produção de forma tradicional, o respeito ao uso correto dos agroquímicos, que garante a inexistência de resíduos prejudiciais à saúde.

Como o produtor está lidando com o meio ambiente na sua propriedade e região? Estão preservadas as áreas de reserva e de proteção ambiental? As embalagens de agroquímicos têm correta destinação após seu uso?

Os processos híbridos contratuais descritos no capítulo 2 e já utilizados pelas grandes redes de varejo tendem a exigir a adoção de técnicas precisas desde a genética, passando por instalações e práticas agrícolas.

O consumidor urbano, por outro lado, tende a atribuir valor a produtos artesanais, locais e associados à natureza, assim como valorizar a produção proveniente da “pequena produção”. Para atingir esse mercado é necessária a adoção de novas práticas para obter o aval do exigente consumidor urbano. Uma boa alternativa para o pequeno produtor rural como forma de diferenciar o produto e obter melhor retorno no mercado.

Alguns dos condicionantes de produção mais importantes que podemos citar são: necessidade de rotação de cultura; melhor aproveitamento dos recursos produtivos disponíveis, tais como: mão de obra, área de produção, qualidade da água usada na irrigação, equipamentos e máquinas disponíveis; as especificidades produtivas, que podem conservar uma vantagem comparativa; necessidade de diversificar os denominados recursos técnicos inerentes à produção, tais como proteção contra geadas e granizos. Preocupação com a qualidade da produção se traduz basicamente em: qualidade da água para irrigação; aplicação correta dos agroquímicos, no caso do uso de tecnologia tradicional de produção; padronização da tecnologia de produção; treinamento da mão-de-obra; relação trabalhista correta; qualidade do fruto.

No caso específico da região de Mogi das Cruzes, uma das grandes abastecedoras de hortaliças de folhas da região metropolitana de São Paulo, a questão do uso racional da água ganha uma conotação específica, pois a região se localiza no Alto Tietê (nascente do rio Tietê) e

é usada também para o abastecimento da região metropolitana. Assim sendo, nessa região, os conceitos de conservação e sustentabilidade ganham atenção especial, uma vez que o uso econômico e racional da água é imprescindível para a sua preservação. Há uma busca por tecnologias que permitam a prática de diversas culturas com mais economia de água do que as que se usam tradicionalmente.

Quanto aos condicionantes de comercialização, temos: a necessidade de diversificar ou reduzir a linha de produtos para melhor atender a demanda dos clientes; estar atento às variações de demanda, variedades de frutas que decaem o consumo e de outras que aumentam em função de características organolépticas e funcionais que tendem a atrair mais o consumidor.

B - Preparo do produto

a - Instalações e equipamentos: É essencial que o produtor possua de forma individual ou coletiva um *packing-house* - área específica para limpeza, eliminação dos defeitos, climatização, pré-refrigeração e desinfestação dos produtos.

b - Programa de qualidade: é necessário um processo que permita efetuar colheitas do produto no ponto certo (para garantir cor, textura e sabor) de acordo com a programação de entrega, a fim de impedir que o produto fique estocado, perdendo qualidade; realizar entregas diárias; tomar cuidados na pós-colheita, tais como tratamento e pré-cooling; estabelecer normas de transporte e armazenagem; estipular selo do produtor; certificar o transportador; padronizar a embalagem.

c – Técnicas atrativas: no setor de frutas e legumes, um dos grandes atrativos em termos de produtos tem sido a variedade de cor; sabor; diversidade de formas; o uso de técnicas de miniaturização dos produtos; verduras mais tenras e precoces estão seduzindo o consumidor, que tem visto aumentar o número de variedades, com desenvolvimento de produtos mais adequados ao seu gosto e sabor. Melancias sem sementes e em tamanho menor que cabem na geladeira, o aumento da oferta de uvas sem sementes, tamanho de frutos possível de serem digeridos numa só refeição evitando desperdícios.

d - Identificação com a saúde: proporcionada pelos orgânicos e alimentos funcionais, também tende a aumentar atraindo o consumidor e proporcionando aos produtores valores diferenciados em termos de preço.

e - Classificação, padronização e embalagens: quem classifica bem seu produto pode conseguir melhores preços e pode obter preferência e fidelidade dos varejistas e consumidores. Permite atender mercados ou segmentos mais exigentes de melhor poder aquisitivo dispostos a pagar mais. Hoje existe uma lei federal que estabelece a necessidade de rotulagem dos alimentos “in natura” com identificação do que produziu e o peso. O esforço para melhoria das embalagens requer atenção a três pontos: (1) às peculiaridades do produto às quais a embalagem deve adequar-se para um desempenho eficiente, na redução dos danos e perdas; (2) à complexidade com sistemas paletizados de carga, que permitem o empilhamento sobre uma plataforma móvel (estrado de madeira ou de plástico padronizado) (3) a critérios de economia que levem em conta não só o custo unitário das embalagens, mas também, as equações finais de custo/benefício, considerando-se a redução de perdas e as economias advindas da movimentação de cargas de forma paletizadas. A embalagem também pode acrescentar valor de conveniência para o consumidor, e valor promocional para o produtor. É a oportunidade de inovação, pois ela traz amplos benefícios aos consumidores e bons lucros aos produtores.

f - Rotulagem: identifica o produto, sua qualidade, origem e responsável legal. Trata-se de uma exigência da legislação já atendida pelos fornecedores de alimentos e outros produtos industrializados. As informações hoje exigidas legalmente para comercialização no mercado interno são: identificação do responsável pelo produto (nome, razão social e endereço); número de inscrição do produtor; número de registro do estabelecimento no Ministério da Agricultura, do Abastecimento; nome do produtor; grupo; cor; classe; tipo; peso líquido e data de acondicionamento; peso líquido.

g- Marca: Segundo Kolter (2000), o produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo para satisfazer a um desejo ou necessidade. Marca é mais do que um produto, mas um nome, designação, sinal, símbolo, ou combinação desses itens, com o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los de concorrentes. As marcas podem trazer até seis níveis de significado: (1) atributos: por exemplo, produtos saudáveis, saborosos; (2) benefícios: saúde; (3) valores: honestidade – compra-se uma fruta na certeza de que ela está saborosa; (4) cultura: uma marca de origem identifica a cultura da região ou país produtor; (5) personalidade: o tipo de alimentação identifica as preocupações do indivíduo com seu bem-estar, com ser uma pessoa de bem com a vida, que gosta de si mesma. (6) usuários: pessoas mais saudáveis se alimentam de

forma melhor. Em agricultura de uma maneira geral, os produtos são matérias-primas, muitas vezes fornecidas por um grande número de produtores a um comerciante que beneficia, armazena, transporta e vende. São qualificados de uma forma geral como *commodities*, uma vez que são normalmente comercializados de forma direta, sem que nenhum tipo de valor seja agregado, até mesmo com pouca ou nenhuma atividade promocional.

É possível colocar marcas em hortaliças? Foram identificadas algumas formas de marcas já existentes no mercado para este tipo de produto: ***Marcas comerciais*** – para o produtor ou os produtores associados, a marca tem que traduzir qualidade que seja valorizada pelo consumidor final; esses consumidores devem sempre identificar na compra que aquela marca traduz alguma coisa a mais: sabor, cor, odor, homogeneidade; no caso das hortaliças de folhas, os valores podem estar embutidos nos serviços oferecidos, como transporte, promoção e degustação em loja, entrega programada duas vezes ao dia para garantia do frescor. Algumas marcas existentes no mercado são: Associação com nomes famosos - turma da Mônica; marca de distribuidor – Grupo Pão de Açúcar, Mr. Valley; açúcar; atributos do produto - orgânicos – Native; marcas de organizações - cooperativa HOLAMBRA - cujos produtos são reconhecidos no mercado como produtos de qualidade.

Marcas comuns e denominações de origem – é muito comum um mesmo produto, produzido em regiões diferentes, apresentarem características diferentes, tais como, sabor, textura, teor de açúcar e cor; permitindo que aquele produto, numa região que agrupe características semelhantes, possa ser ressaltado pelos produtores e crie uma identidade de marca geográfica. Os produtores da região de Mogi das Cruzes, região da nascente do rio Tietê com água de excelente qualidade e um micro-clima bastante propício à produção de hortaliças de folhas, estão se unindo através do IDEAGRO (Instituto para Desenvolvimento do Agronegócio). Esse instituto criou a marca AGROALT, um programa regional de agronegócios que tem os seguintes objetivos gerais: valorizar os produtos agrícolas da região do Alto Tietê; fortalecer as cadeias produtivas locais; buscar novos canais de distribuição; aprimorar a qualidade do produto e do processo de produção; gerar emprego e renda; desenvolver tecnologia de produção na região. Todos os produtos que se adequarem aos objetivos gerais receberão a marca AGROALT.

Marcas associadas a nomes famosos e marcas de produtor – alguns tipos de associações com nomes famosos à marca da turma da Mônica.

Marcas do próprio produtor – ao praticar as “boas praticas de produção e preparo do produto”; o produtor deve buscar se comunicar com o consumidor final por meio de uma marca,

para que este último, ao frequentar o ponto-de-venda, identifique o produto que possua os atributos de sua preferência.

C – Preço:

a) Os preços e o mercado: Duas formas de se estabelecer preço são hoje identificadas: (1) formação do preço com base do mercado diário (oferta e procura), presente hoje ainda nos mercados atacadistas; (2) Com o fortalecimento e a concentração de poder na mão das grandes redes varejistas, o produtor que se especializar, classificar o produto e se preocupar com qualidade, atribuir uma marca e principalmente se organizar em cooperativas de preparo e comercialização, poderá conseguir um diferencial de preço na negociação com as redes supermercadistas ou sacolões que comprem de forma direta e negociam preços de forma independente dos praticados pelo mercado spot. Alguns aspectos que podem ajudar o produtor a obter alguma diferenciação no preço podem ser: (1) *fator forma* - levar em conta o grau de manipulação do produto - limpeza, classificação, embalagens especiais; este custo poderá ser considerado; (2) *fator tempo* - custo de armazenamento, principalmente refrigerado. No caso das hortaliças de folhas, deve-se levar em conta principalmente a estrutura logística exigida para garantir a entrega diária de produtos frescos; (3) *clientela* - em função das distintas características apresentadas pelo consumidor, seus gostos, tradição e nível de renda; (4) *quantidade* - política de desconto conforme a quantia; (5) *imagem da empresa* - associada com qualidade-preço; (6) *lotes homogêneos* - classificação/ padronização facilita atingir segmentos que pagam mais pelo produto.

b) Informações de mercado:

A identificação das características reais da cadeia de produção e comercialização de cada um dos produtos, e o acompanhamento diário ou semanal desses mercados é de fundamental importância para um bom sistema de informação. Em período de oferta constante do produto, saber os preços praticados na região de produção, junto aos intermediários ou atacadistas de origem e de mercados destinos, para produtos padronizados em termos de classificação e embalagem, é uma ferramenta para os agentes diminuírem as assimetrias de informação e conseguirem obter preços compatíveis com o mercado no momento da negociação. As informações de preço e quantidade dos mercados atacadistas (CEASAS), não são suficientes para minimizar as assimetrias; é necessário conhecer os preços recebidos pelos produtores nas regiões que estão ofertando o produto, as sazonalidades de produção, além de ocorrências climáticas

(seca, excesso de chuvas, ocorrências de geadas) contribuem para um sistema com menos imperfeições.

c) Contratos:

A pesquisa realizada e descrita neste trabalho de dissertação identificou no mercado a existência de relações contratuais, principalmente nas grandes redes de supermercados, que determinam condições de entrega, embalagens, número de entregas diárias, qualificação do produto, condições logísticas, devolução do produto, descontos promocionais entre outros, preço de venda do produto. Embora seu uso não seja geral, a firmação de contratos tende a ser comum num futuro próximo. É importante que os acordos por escrito contenham: (1) local em que a mercadoria estará disponível; (2) ficha de entrega do produto, contendo informações sobre possíveis custos de armazenamento; (3) preço de compra e venda, fixo (com base em algum critério - cotação da CEASA no dia da entrega) ou aberto (deixando para estabelecer no momento da entrega); (4) forma de pagamento - garantir uma parte antes, para ajudar nos custos; (5) sistema de venda - consignado, depósito, comissão; (6) quantidade e qualidade - classificação, embalagens; (7) cláusulas de salvaguarda.

d) Condicionantes para uma boa comercialização:

Há necessidade de diversificar ou reduzir a linha de produtos para melhor atender a demanda dos clientes. Estar atento a variações de demanda, tais como variedades menos procuradas e outras que atraem mais o consumidor. É preciso ter consciência da própria capacidade produtiva para aumentar ou diminuir o número de clientes atendidos, em função de otimização dos custos de transporte, armazenamento e variação de preço, muito comum no mercado. Ampliar ou não a linha introduzindo novos produtos, pois o mercado é muito sensível a novidades, cor, sabor; é possível conseguir novos produtos com pequenas modificações, como limpeza, classificação, embalagem. Isso também pode aumentar o ciclo de vida de produtos já existentes. A Marca tem sido um grande atributo de comunicação com o consumidor e pode ser um instrumento que permita obter melhores preços por seus produtos. Produtores e/ou cooperativas que conhecem bem os atributos de qualidade valorizados pelos consumidores finais, e que buscam incorporar tais atributos a seus produtos, podem conseguir que os consumidores finais paguem mais por este produto ao reconhecerem tais atributos, devidamente identificados por meio de uma marca.

D - Praça/Distribuição

Qual caminho se deve eleger para distribuir os produtos? Este é um dos principais desafios para garantir o sucesso de uma boa comercialização, pois se trata de produtos perecíveis, em que a agilidade de distribuição e transporte é fundamental para manter a qualidade. Quais são os recursos para fazer esta distribuição? Em empresas pequenas, os recursos são escassos e a meta deve ser o mercado local. Número de canais de venda disponíveis: (1) *distribuição Intensiva* – venda em muitos pontos, através de muitos vendedores; (2) *distribuição exclusiva* – venda somente em um ponto; (3) *distribuição seletiva* – venda se realiza somente em alguns pontos escolhidos. A logística da distribuição tem sido um dos principais elementos que o setor varejista tem procurado desenvolver para melhorar sua competitividade e ganhar eficiência, reduzir custos e perdas. No caso dos produtos hortícolas, de alta perecibilidade, deve-se buscar um equilíbrio entre a qualidade dos serviços que se pode prestar, o custo do armazenamento e o transporte.

Para tomar uma decisão sobre como fazer o transporte deve-se levar em consideração: (1) distância da produção ao centro comercial; (2) características próprias do produto; (3) volume a transportar; necessidade de utilização de transporte de forma continuada; (4) disponibilidade de transporte contratado e custo do frete; (5) custo de investimento e manutenção de veículos. A que fim se destina o produto e qual é a qualidade requerida? Há necessidade de proteger devidamente o produto para que ele resista ao transporte e à manipulação sem estragar, além de facilitar sua identificação.

E – Promoção

A comunicação com o mercado deve atender a cinco objetivos importantes: promover a informação; estimular a demanda; diferenciar produtos e serviços; expressar o valor do produto; e regular e incentivar as vendas. Segundo KOTLER (2000) A comunicação com o mercado pode ser alcançada através de: (1) propaganda – é qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de idéias ou serviços; (2) *marketing* direto – uso de correio, telefone e outras ferramentas de contato impessoal para comunicar ou solicitar respostas de consumidores ativos e potenciais específicos; (3) promoção de venda – incentivo em curto prazo para encorajar a experimentação ou compra de um produto ou serviço (*merchandising*); (4) relações-públicas e publicidade – há uma variedade de programas preparados para promover e/ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos individuais; e (5) venda pessoal – é a interação face-a-face com um ou mais compradores potenciais com o propósito de venda.

O produtor que vende direto ao varejo ou ao atacadista da CEASA tem como foco este cliente. Passa a ser importante, então, conhecer bem este cliente e suas necessidades.

A comunicação ao consumidor deve procurar corrigir as falsas concepções em relação a um produto ou serviço, aumentar sua frequência de consumo, recordar o produto ou marca, apresentar ofertas especiais e educar sobre o uso do produto (cupons de descontos; prêmios; merchandising; amostras).

A comunicação ao comércio deve informar os programas promocionais, anunciar ofertas especiais, desenvolver lealdade, educar o uso do produto e evitar acúmulo de pedidos. Algumas das formas mais utilizadas de divulgação e promoção dos produtos hortícolas são: (1) propaganda institucional genérica – visa promover de forma geral o consumo das frutas e hortaliças; normalmente são programas governamentais ou institucionais que têm como objetivo incrementar o consumo, aumentando a consciência da população sobre a importância de comer o alimento; (2) propaganda institucional específica – visa divulgar um único produto como, por exemplo, a maçã, ou um grupo de produtos como as frutas cítricas e suas propriedades, visando a busca do aumento do consumo desses produtos. Tais promoções possuem também um caráter institucional organizado por associação de produtores e distribuidores que atuam nestes mercados.

F - Parcerias

Não é possível enfrentar o mercado sozinho. Produtores que se associam tornam-se polivalentes e conseguem oferecer soluções, portanto, uma das mais fortes tendências do novo processo de distribuição é trabalhar de forma associativa:

a- Tipos de Organização para o marketing: (1) acordo simples entre agricultores; (2) negociação coletiva; (3) alianças estratégicas; (4) associação de agricultores, ou pequenas indústrias, para proporcionar serviços de comercialização; (4) associação de agricultores ou de pequenas indústrias para promoção de seus produtos; (5) associação de agricultores ou pequenas indústrias para proporcionar serviços e vendas em comum; (6) associação de agricultores ou pequenas agroindústrias para proporcionar serviços de comercialização; (7) serviços de transporte – distribuição de linhas complementares de produtos em diversos segmentos de comercialização – otimização de custos; (8) serviços de armazenamento – principalmente no caso de produtos que necessitem de climatização; (9) envase em conjunto – compra, limpeza, preparação, armazenamento, etc.; (10) informações de mercado; industrialização e manipulação de produtos; (11) serviços de venda; (12) serviços de defesa de crédito. Uma organização para promoção de

seus produtos envolve: (1) um conselho regulador – que estabelece, promove e fiscaliza a qualidade; e (2) uma denominação de origem – que estabelece uma contramarca que representa a qualidade do produto da região.

b- A proposta de um tipo de associação:

As alianças estratégicas nos agronegócios são uma opção para desenvolvimento de distribuidores. Aliança estratégica é uma união voluntária, de forma duradoura e organizada entre pessoas e/ou empresas, com o objetivo de aumentar forças comuns e obter vantagens especiais, o que permite uma melhor situação competitiva. O processo consiste na união de duas ou mais pessoas ou empresas, independentemente do tamanho, nível tecnológico ou setor produtivo ao qual pertencem, mas que compartilhem um objetivo. A formação de alianças melhora a capacidade de negociação e permite obter descontos, tanto em insumos como em investimentos e aquisição de serviços. Os benefícios que um dos associados recebe pode ser estendido a outro, em igualdade de condições.

CONCLUSÃO FINAL

O foco deste trabalho foi conhecer as mudanças que ocorrem na distribuição de hortaliças de folhas, com o recorte na análise das mudanças na cidade de São Paulo.

O mercado de consumo de hortaliças de folhas vem mudando em função de novos padrões de exigências de qualidade valorizados pelo consumidor, e em função de estruturas logísticas mais organizadas que permitem abastecer os novos modelos de lojas onde o consumidor faz compras hoje.

Diminuem cada vez mais os espaços para produtores amadores, que não conseguem abastecer o mercado com produtos de qualidade. Dentro das novas exigências de mercado, estrutura logística, escala de produção e conhecimento dos padrões de qualidade valorizados pelo consumidor final tornam-se essenciais para a continuidade da atividade de produção de hortaliças.

BIBLIOGRAFIA

- ABIA. Foodservice no Brasil. São Paulo, 2000. p. 92. (mimeograf.)
- ABIA. O Mercado de Foodservice no Brasil. São Paulo: abr. 2004 p. 105. (mimeograf.)
- ABRAS O auto-serviço alimentar brasileiro (Ranking 2005) – *Revista SuperHiper* n.º 353, ano 31, abril 2005. p. 5. Disponível em: http://www.abrasnet.com.br/prod_frm_sh.asp
- ABRAS, PRICE WATERHOUSE COOPERS, ACNIELSEN. Primeiro Estudo Anual do Setor de Supermercados: Relatório com conclusões de pesquisa. São Paulo, 1998. p.200.
- ACNIELSEN. Estrutura do varejo brasileiro: Censo 1998/1999. S.N.T., ACNielsen do Brasil, s.d. p. 153.
- ACNIELSEN. Estrutura do varejo brasileiro: Censo 2003/2004 e Estrutura dos domicílios brasileiros. S.N.T., ACNielsen do Brasil, 2.000. p. 42 e S.d. p 27.
- ACNIELSEN. Estrutura do varejo brasileiro: Censo 2000. S.N.T., ACNielsen do Brasil, S.d p.200.
- ACNIELSEN. Estrutura do varejo brasileiro: Censo 2001/2002. S.N.T., ACNielsen do Brasil, S.d. p. 203.
- ACNIELSEN. O consumidor diante da crise e suas expectativas. In: SEMINÁRIO DA FEIRA DA ABRAS 2003, Rio de Janeiro, setembro 2003.
- ADA (American Dietetic Association). Functional foods – Position of ADA. J. Am. Diet. Assoc., v. 99, p. 1278-1285, 1999.
- ALFACE, P. Consumidor de classe D e E deixa 45% da renda no supermercado. Jornal Diário de S. Paulo, caderno de Economia, São Paulo, 23 de maio de 2003. p. B – 1.
- ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária, Ministério da Saúde, Brasil. Resolução n.º 18, de 30 de abril de 1999a.
- ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária, Ministério da Saúde, Brasil. Resolução n. 19, de 30 de abril de 1999b.
- ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária, Ministério da Saúde, Brasil. – RDC 39 e RDC 40, março de 2001.
- BARCELLOS, M. Potencial de Consumo da classe C é subestimado. *Jornal Valor Econômico* – Caderno Brasil de 30 de janeiro de 2002. p. A – 3.
- BARRIZZELLI, N. A sobrevivência do pequeno varejo. *Revista Consumidor Moderno*, v. 70, p.2, 2002.
- BATALHA, M.O. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M.O (Coord.). *Gestão Agroindustrial*. Atlas, 1997. p. 23-47.
- BELIK, W. Mecanismos de coordenação na distribuição de alimentos no Brasil In: BELIK, W.; MALUF, R.S.; FRIEDMANN, H. *Abastecimento e Segurança Alimentar: os limites da liberalização*. Campinas: IE/UNICAMP, 2000. p 131-160.
- BELIK, W. *Muito além da porteira: mudanças nas formas de coordenação da cadeia agroalimentar no Brasil*. 1999. p.18-127. Tese (Livre Docência) - Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas.

- BELIK, W.; CHAIM N.A. Formas híbridas de coordenação na distribuição de frutas, verduras e legumes no Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 37., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais*. Foz do Iguaçu: Sober, 1998, p. 6.
- BELIK, W.; BOLLIGER, F. P.; SILVA, J. G. Delimitação conceitual da agroindústria e evidências empíricas para o Estado de São Paulo. In: MONTROYA, M. A., PARRÉ, J. L. (Org.). *O Agronegócio Brasileiro no Final do Século XX: Estrutura Produtiva, Arquitetura Organizacional e Tendências*. Passo Fundo, RS: Universidade de Passo Fundo. Faculdade de Economia e Administração, 2000. p. 3-31; p.57-78.
- BELL, R.; DAVIES, R. The changing structure of food retailing in Europe: the implications for strategy. *Long Range Planning*, v.30, n.6t, p. 853-861, 1997.
- BIANCARELLI, A. Cresce obesidade infanto-juvenil no país. *Jornal Folha de São Paulo*, São Paulo. Disponível em: www.folhadesaopaulo.com.br acesso em outubro de 2003
- BLECHER, N. Ditadura do varejo. *Revista Exame*, v. 768, junho 2002, p. 8. Disponível em: www.exame.com.br
- BLECHER N.; TEIXEIRA, S. O discreto charme da baixa renda. *Revista Exame*, v. 802, , p. 36-48. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/empresas> acesso em 01 out 2003
- BLOCH, A.; THOMSON, C.A. Position of the American Dietetic Association: Phytochemicals and functional foods. *J. Am. Dietet. Assoc.*, Chicago, v. 95, p. 493-496, 1995.
- BROUSSEAU, E.; CODRON, J.M. La Complémentarité entre Formes de Gouvernance le cas de Liapprovisionnement des Grands Surfaces en Fruits de Contre-Saison. In: COLLOQUE SFER Grande Distribution Alimentaires. Montpellier, France, 1997a.
- BROUSSEAU, E.; CODRON, J.M. The Hybridization of Governance Structures: supplying French supermarkets with off season fruits. In: SFER CONGRESS “MODERN FOOD RETAILING”, Montpellier, France, 1997b.
- CAMPOS, V. Estratégia para crescer com a classe C. *Revista Distribuição*, São Paulo, v. 115, ano 10, p. 58 -64, junho de 2002.
- CAMPOS, V. Na medida da necessidade. *Revista Distribuição*, São Paulo, v. 130, ano 11, p. 34 a 39, 2003 b.
- CAMPOS, V. Toda força aos pequenos. *Revista Distribuição*, São Paulo, v. 126, ano 11, p. 31 –37, 2003 a.
- CHAIM, N. *Mudanças no abastecimento de frutas, legumes e verduras e o papel dos supermercados*. 1999. Tese (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia.
- CYRILLO, D. C. *O papel dos supermercados no varejo de alimentos*. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas - USP, 1987. (Série Ensaios Econômicos, 68; Difusion n.º 2. Buenos Aires, 1997)
- D’ANDREA, G.; STENGEL, A.; GOEBEL-KRSTELJ. Gerando valor para o consumidor emergente *Revista Harvard Business Review* (em Português), novembro, p. 95-101, 2003.
- DAVIS, J. H., GOLDBERG, R. A. *A Concept of Agribusiness*. Boston: Harvard University, Division of research, Graduate School of Business Administration, 1957.
- DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technological change. *Research Policy*, n.11, p. 147-162, 1988.

- EDI ECR. O auto-serviço do futuro. Edi Inter Change. Guia de implementação EDI/EANCON. São Paulo: EAN Brasil, 1997. 24 ago, p. 20. (Folder)
- FAC Nielsen US. Pesquisa em “*The Packer*”, CIX, No. 37. Sept. 16, 2002, Pág. A3.
- USP FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO. Consumidor do Futuro.: *Folha de São Paulo*, São Paulo, 8 abril de 2002. p.2.
- FARINA, E. M.M.Q.; MACHADO E.L. Regulamentação governamental e estratégias de negócios no mercado brasileiro de frutas e legumes frescos. In: BELIK, W.; MALUF, R.S.; FRIEDMANN, H. *Abastecimento e Segurança Alimentar: os limites da liberalização*. Campinas: IE/UNICAMP, 2000. p.161-181.
- FERRAZ, S. Criatividade, Logística e Marketing. *Revista SuperHiper*, São Paulo, ano 25 n. 287, julho, p. 38-44, 1999.
- FILGUEIRAS, O. População de baixa renda ganha poder de consumo. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 15 agosto, 2004, p.1.
- FUNDAÇÃO AGRICULTURA E ECOLOGIA DA ALEMANHA. Pesquisa publicada no *jornal Valor Econômico* de 23/julho/2003.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro. p. 101. Disponível em: www.gvconsult.com.br Acesso em 10 abr. 2003.
- FUNDAÇÃO SEADE. SP Mulheres em dados, 2000. Disponível em: <http://www.seade.sp.gov.br>.
- GIMENO, J. B.J La trazabilidad como requisito en el control de calidad *Revista Distribucion y Consumo*, Madrid, Espanha, v. 33 , marzo-abril, 2002. p. 33-34.
- GREEN, R. H. Cambios estructurales en la comercialización de frutas y hortalizas: la experiencia francesa. In: ENCUESTO DE MERCADOS FRUTIHORTICOLAS DE MERCOSUL, 10., 1996. Cordoba. Argentina. 1996. 17 p. (mimeo).
- GREEN, R.H.; NORONHA, T.; SCHALLER, B. Supermarkets and coordination forms in the food sector. In: INTERNACIONAL CONFERENCE VERTICAL RELATIONSHIPS AND COORDINATION IN THE FOOD SYSTEM, 1997, Piacenza. *Comunicado*. Piacenza: Istituto di Economia Agro-Alimentare, Università Cattolica del S. Cuore, 1997. 22 p. (Mimeo).
- GREEN, R.H.; SCHALLER, B. Logística e racionalização comercial na área dos produtos alimentares frescos (1998). In: BELIK, W.; MALUF, R.S.; FRIEDMANN, H. *Abastecimento e segurança alimentar: os limites da liberalização*. Campinas: IE/UNICAMP, 2000. p 107-130.
- GUIMARÃES, O. *O papel das feiras-livres no abastecimento da cidade de São Paulo*. 1968. p.150 Dissertação (Mestrado) - Instituto de Geografia/USP, São Paulo. (Série Teses e Monografias, n.2)
- HAMMER, M. Mudança profunda: como a inovação operacional pode transformar sua empresa. *Revista HARVARD BUSINESS REVIEW* (edição em português), v 82, n. 4, p. 46-55, 2004.
- HANDFIELD, R.B.; NICHOLS, E.L.Jr. Introduction to supply chain management. New Jersey: Prentice-Hall, 1999. 183 p.
- IBGE (2003) Estatística do século XX! Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em dezembro de 2004.

- IBGE (2004). Projeção da População do Brasil: 1980-2050, Disponível em: www.ibge.gov.br, Acesso em outubro de 2004.
- IBGE. Censo 2000. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em 2002, 2003 e 2004.
- JUNQUEIRA, A. H.; PEETZ, M.S. (Coords.). Pesquisa de Opinião dos Usuários da CEAGESP- Entrepósito Terminal de São Paulo - sobre mudança no horário de funcionamento do mercado e destino das mercadorias comercializadas: Primeiro Relatório. Resultados gerais da pesquisa. São Paulo: Diretoria Técnica e Operacional, Comissão Permanente de Estudos Setoriais e Estratégias Mercadológicas, 1999. p. 37 (mimeografado).
- JUNQUEIRA, A.H. Tendências e desafios da distribuição de produtos hortícolas no Brasil. *Revista de Preços Agrícolas*, São Paulo, maio de 1999. p. 5-11.
- JUNQUEIRA, A.H.; PEETZ, M.S. (Coords.). Destino dos hortigranjeiros comercializados na CEAGESP. São Paulo: Entrepósito terminal de São Paulo, Cab/SAA., 1994. 190 p. (Caderno de Abastecimento, n. 1).
- KEARNEY, A.T. Os segredos da supply chain. *Revista HSM Management*, v. 8, n. 46, set.-out. p. 128-136, 2004.
- KLIEMANN NETTO, F. J. Contribution méthodologique a la compréhension de la dynamique des filières: analyse stratégique de la filière bois de Sta. Catarina (Brésil). 1995. Tese (Doutorado) – INPL, Nancy, França.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 10.ed. Prentice Hall, 2000. 766p.
- LAGO DA SILVA, A.; FISCHMANN, A.A. Adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 6-16, abr./jun. 2002.
- LEÃO DE SOUZA, E.; CANZIANI, J.R.; GALAN,V.B. *Padronização de produtos e a coordenação de sistemas agroindustriais: o caso do SAG do tomate no Estado de São Paulo*. Piracicaba: ESALQ-USP, 1998. p.1-17. (mimeo)
- LEVY, M.; WEITZ, B.A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MACHADO FILHO, C.A.P.; NEVES, M.F. O consumo de alimentos na Europa. In: *Agribusiness Europeu*. São Paulo: Pioneira Pensa, 1996. cap 4, p. 75-94.
- MACHADO, E. L. *O Papel da Reputação na Coordenação Vertical da Cadeia Produtiva de Frutas, Legumes e Verduras Frescos*. 2002. 180p. Tese (Doutoramento). São Paulo: USP, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- MAIMON, D. Estrutura organizacional do abastecimento no Brasil. In: CONGRESSO DA SOBER, 29., 1993, Brasília. *Anais...* Brasília: Sober, 1993. p 60-67.
- MALLASSI, L.; PADILLHA, M. *Économie agroalimentaire*. Paris: Cujas, 1973.
- MONTOYA, M. A., GUILHOTO, J. J. M. O agronegócio brasileiro entre 1959 e 1995: dimensão econômica, mudanças estruturais e tendências. In: MONTOYA, M. A., PARRÉ, J. L. (Org.). *O Agronegócio Brasileiro no Final do Século XX: Estrutura Produtiva, Arquitetura Organizacional e Tendências*. Passo Fundo, RS: Universidade de Passo Fundo, Faculdade de Economia e Administração, 2000. p. 3-31.
- MORVAN, Y. *Fondements d' Economie Industrielle*. 2. éd. Paris: Economica, 1988. p. 243-275.

- MUNIZ, R. *Pontos-de-venda tradicionais e informais pressionam supermercados*. Disponível em: http://portalexame.abril.com.br/empresas/conteudo_38944.shtml Acesso em 6/maio de 2004. p.50.
- NASSAR, A.M.; BOTELHO, R.V. Análise das transações no sistema agroindustrial da . *Caderno de Pesquisa em Administração*, v. 1, n. 8, p. 27-39, 1999.
- NEVES M.F. Uma alternativa de distribuição de alimentos: as centrais de compras. In: NEVES, M.F.; ZYLBESRSZTAJN D. NEVES E. M. *Agronegócio do Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 83-88.
- NOVAES, A.G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 408 p.
- NUNES, R. CEASAS perdem participação em FLV. *Jornal Estado de São Paulo*, São Paulo, 25 de junho de 2003. Caderno Agrícola, p.1.
- OLIVEIRA, R. Falta de produto provoca perda de 8% na venda. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 13 setembro de 2004. p 2.
- OLIVEIRA, S. P. Alimentos Funcionais: aspectos relacionados ao consumo. *Revista Food Ingredients*, São Paulo, v. 20, p. 24-28, 2002.
- PARENT, J. Filières de produits, stades de production et branches d' activité. *Revue D' Economie Industrielle*, v. 7, p. 89, 1979.
- PORTER, M. E.; MILLER, V.E. Como a informação proporciona vantagem competitiva. In: PORTER, M.E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 3.ed. Ed. Campus, 1999. Cap. 3, p. 83-106.
- PORTER, M.E. What is Strategy? *Harward Business Rewiew*, Boston, v. 74, n.6, p. 61-78, 1996.
- RANKING 2000. *Revista SuperHiper*, São Paulo, ano 26, n.º 297 maio de /2000, p. 10-128.
- RANKING 2004. *Revista SuperHiper*, São Paulo, ano 30, n.º 342 maio/2004, p.14 – 93.
- RANKING 2005. *Revista SuperHiper*, São Paulo, ano 31 n.º 353 abril/2005, p. 15 – 100.
- REZENDE, João B.; CASTRO, Alcione R. de; STARLING, Mônica B. de L. *Os problemas da comercialização de hortigranjeiros na Região Metropolitana de Belo Horizonte*. *Conjuntura Alimentos*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 24-38, ja./abr. 1995.
- RIBEIRO, S. Exposição bem-feita incentiva o cliente. *Revista SuperHiper*, São Paulo, v.273, p. 6, maio de 1998.
- SAA – Secretaria de Agricultura e Abastecimento. Coordenadoria de Abastecimento. Destino dos Hortigranjeiros Comercializados na CEAGESP. *Revista Conjuntura Alimentos*, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 18-20, 1994.
- SAABOR, A., ROJO, F. Conheça o seu consumidor de hortifrúti. *Revista SuperHiper*, p.162-168, 2002a.
- SAABOR, A., ROJO, F. Conheça o Consumidor de Hortifrúti Orgânicos. *Revista SuperHiper*, p. 38-42, 2002b.
- SAABOR, A., ROJO, F. Hortifrúti embalados e pré-processados. *Revista SuperHiper*, p. 8-14, 2002c.

- SALGADO, J.M. Os hortifrútiis que curam. *Revista Hortifruti*, São Paulo, v.15, ano 2, p. 7, 2003. (publicação do CEPEA – USP/ESALQ).
- SALGUEIRO, S. Como cativar o cliente do ano 2000. *Revista SuperHiper*, São Paulo, v. 2, n. 237, p. 154-166, 1995.
- SCHEWE, C.; HIAM, H. MBA: *Curso prático: marketing*, Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SEAGRE, L.M.; MASTOS, R.M. Modernização produtiva nos supermercados: A adoção de tecnologia de informação e comunicação. *Revista Administração RAUSP*, São Paulo, v.35, n. 4. p.72-83, 2000.
- SESSO FILHO, U. Estruturas organizacionais e gerenciamento estratégico da comercialização de hortifrútiis em supermercados. In: VAREJO Competitivo Provar. São Paulo: USP, Atlas, 1999. v. 4, p. 79.
- SGARBIERI, V.C.; PACHECO, M.Y.B. Revisão: alimentos funcionais fisiológicos. *Braz. J. Food Technol.*, v.2, n.1-2, p.7-19, 1999.
- SIGRIST, J.M.M. Importância da refrigeração e compatibilidade de produtos In: CURSO DE GERENCIAMENTO E MANUSEIO DE HORTIFRUTÍCOLAS, 1999, Campinas. *Resumo*. Campinas: ITAL / FRUTOTEC, 1999a. 9 p.
- SIGRIST, J.M.M. Qualidade de hortifrutícolas In: CURSO DE GERENCIAMENTO E MANUSEIO DE HORTIFRUTÍCOLAS, 1999, Campinas. *Resumo*. Campinas: ITAL / FRUTOTEC, 1999b. 4 p.
- SIMÕES, A.C.A.; LESPAGE, L.R. Um programa da prefeitura de São Paulo – sacolão: regulador de preços no mercado hortigranjeiros. *Revista Conjuntura Alimentos*, São Paulo, v.4, n.2, p.13-17, ago. 1992.
- SOUZA, R.A.M.; PITHAN E SILVA, R. O., MANDELLI, C. S., TASCO, A. M. P. Comercialização hortícola: análise de alguns setores do mercado varejista de São Paulo. *Informações Econômicas*, São Paulo, v. 28, n. 10, p. 7-24, 1998.
- SUZIGAN. W. As Empresas do Governo e o papel do Estado na economia brasileira. In: *Aspectos da participação do Governo na economia*. Rio de Janeiro: IPEA, 1976. (monografia 26).
- THE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) Mercados pouco explorados: Conhecendo a Classe C – março 2002 p. 1-32. Disponível em: www.portalexame.com.br, acesso em set 2003.
- TURCO, D. Mercado saudável ganha fôlego. *Revista Distribuição*, n.130, p.44-56, 2003.
- VAN DE VEM, A. H., ANGLE, H.L.; POOLE, M.S. Research on the management of innovation: the Minnesota studies. New York: Harper & Row, 1989. p. 33-340.
- VILLAR, L. Pequeno legume gera mais lucro. *Jornal Diário do Comércio e Indústria (DCI)*, São Paulo, 11 de abril de 2003. p.1.
- WEDKIN, I., NEVES, M.F. Sistema de Distribuição de Alimento: o impacto das novas tecnologias. São Paulo: Pensa, 1995. 26 p. (Estudo Temático 001.95)
- WILLIAMSON, O.E. Las instituciones economicas del Capitalismo 1.ed. em espanhol México: Editora Fondo de Cultura Econômica, 1989. p.26-168
- ZYLBERSTAJN, D. et al. Os sacolões como alternativa à distribuição de hortigranjeiros em São Paulo. São Paulo: SEMAB, s.d. p. 356-369, 1996. (mimeograf.)

ANEXOS

Anexo 1 - Questionário Supermercado Completo

Nome: _____ Cargo: _____

Empresa: _____

Endereço: _____

Tipo de Loja : (a) Hipermercado (b) Supermercado loja grande (c) loja média (d) loja pequena.

Se for rede – Quantidade de lojas Região metropolitana de SP: _____

01 - Quem faz as compras dos produtos hortigranjeiros?

(a) a própria empresa (b) outra empresa terceirizada (c) trabalha com intermediário

02 - As compras são por contrato?

(a) Sim (b) Não Responsável pela compra: _____

03 - Quem faz o transporte dos produtos?

(a) a própria empresa (b) fornecedor (c) a empresa terceirizada para este serviço

Outro. Qual? _____

04 - Participação dos produtos hortigranjeiros no total de alimentos adquiridos:

Produtos	10 a 20%	21 a 30%	31 a 40%	Outro. Qual?
Verduras folhas				
Legumes				
Frutas				

05 - Quais produtos hortigranjeiros *in natura* adquire, qual origem, volume e frequência de compra?

Produtos	Forma de Compra		Volume Kg por mês ⁷	Frequência semanal de compra					Origem		
	Centraliz ada	Por Loja		Dia r	2 x	3 X	4 a 5 x	6 X	Produ tor	CEAS A	Distrib uidor
Alface crespa											
Alface Lisa											
Alface Americ.											
Alface Outras											
Acelga											
Brócolos											
Repolho											
Couve Flor											
Agrião											
Salsa											
Cebolinha											
Escarola											
Cenoura/maço											
Beterraba/maço											

06 - No volume total de hortigranjeiros, qual o volume dos já processados?

Semi-processados (lavado, embalado)	Volume kg/mês (1)	%	Congelados	Volume kg/mês	%

07 – Trabalha com produtos orgânicos? () Sim () não

Qual a participação percentual dos prod. Orgânicos em relação ao total de verduras vendida? _____

Quem fornece prod. Orgânicos? () Distribuidor () produtor () Cooperativa

⁷Se não for possível transformar em Kg, favor mencionar o tipo e o peso da embalagem utilizada.

Exige certificado do fornecedor? () Sim () Não
 Paga a mais em relação aos produzidos de forma tradicional () não () sim – Quantos por cento (%)?____
 Possui um bom quadro de fornecedores para este produto? () não () sim
 08 – Trabalha com produtos Hidropônicos? () Sim () não
 Qual a participação percentual dos prod. Hidropônico em relação ao total de verduras vendida?_____
 Quem fornece prod. Hidropônico? () Distribuidor () produtor () Cooperativa
 Paga a mais em relação aos produzidos de forma tradicional () não () sim – Quantos por cento (%)?_____
 Possui um bom quadro de fornecedores para este produto? () não () sim -

09 - Enumere em ordem de importância os itens que leva em conta ao adquirir produtos:

Exigências								
a.Produtos	Classificação e Padronização (1)	Tamanho				controle agrotóx.	controle sanitár.	embalagem
		peq.	med.	gde.	tanto faz			
Verduras folha								
Verdura flor								
Maço cenoura								
Beterraba maç								

(1) Sabor, textura, maturação, aparência.

b. Produtor: () assiduidade () paletização () distância () nenhum

08 - Qual a origem dos fornecedores?

Produtos	Reg Mogi Cruzes	Cotia/Ibiúna	Campinas	Outras cid. SP	Outro estado
Verduras folha					
Verdura flor					

09 - Possui quadro fixo de fornecedores? (a) Sim (b) Não

10 - Pretende expandir este quadro? (a) Sim (b) Não

11 - Especifique as principais exigências do contrato de compra para os itens abaixo?_____

Garantia de produção: _____

Garantias legais: _____

Outros. Quais? _____

12 - Se não realiza as compras de hortigranjeiros direto do produtor ou cooperativa, pretende ou gostaria de estabelecer esta forma de aquisição?

(a) Sim (b) Não. Por quê? _____

13- Se compra direto do produtor qual a sua opinião e sugestões sobre o sistema ?

14 – Para a negociação de preço, qual o referencial que utiliza?

() Lista de preço da CEAGESP ou da CRAISA;

() Preço pago no dia anterior;

() negocia conforme o volume comprado;

() negocia um preço para a semana;

() pergunta para vários fornecedores antes de definir a compra;

() Compra de um fornecedor que sempre tenha qualidade independente do preço que ele pratique;

15 - Quais os critérios levados em conta na negociação de preço?

(a) qualidade do produto (b) volume comprado (c) época do produto (d) distância

(e) prazo entrega (f) fidelidade do produtor

(g) outros. Quais? _____

16 - A negociação é realizada com um patamar pré-estabelecido ?

(a) Sim. (b) Não. Por quê? _____

17 - Para a negociação de preço qual o referencial que utiliza ?

- (a) jornal (b) publicações do setor (c) preço anterior (d) tabela CEASA
 (e) pesquisa com vários fornecedores (f) pesquisa de preço com os fornecedores
 (g) Outros. Quais? _____

18 - Em função de que fatores o comprador pode ceder ao preço desejado ?

- (a) qualidade (b) pequeno volume de compra (c) distância (d) garantia de entrega (e) prazo de pagamento
 (f) Outros. Quais? _____

19 - Quais os prazos de pagamento?

Produtos	Prazo de pagamento					
	a vista	0-10 dias	11 a 20 dias	21 a 30 dias	31 a 40 dias	mais 40 dias
In natura						
Semi-processados						
Congelados						
Industrializados						

20 - Na sua opinião quais são os atributos que a dona de casa valoriza na compra de Hortaliças na feira?

- () Maior frescor;
 () Tamanho – qualidade;
 () Preço –
 () Atendimento;
 () Higiene
 () Forma em que o produto esta exposto;
 () Hábito
 () Outros – Quais? _____

Obs. Classificar em ordem crescente estabelecendo o numero 1 para o atributo de maior valor e 8 para o de menor valor para a dona de casa

21 – Na sua opinião quais são as percepções de qualidade que a dona de casa tem sobre hortaliças de folhas?

- () Não possuir folhas estragadas ou lesões;
 () Não possuir manchas;
 () Tamanho Grande;
 () Tamanho Pequeno;
 () Coloração bonita;
 () Consistência do produto
 () Outros – Quais? _____

Obs. Classificar em ordem crescente estabelecendo o numero 1 para o atributo de maior valor e 8 para o de menor valor para a dona de casa

22 – Embalagem:

Compra só hortaliças embaladas em embalagem plástica ? () não () sim

A embalagem usada para transportar o produto é :

- () madeira ; () plástica;

23 – Perdas – Faz Algum Controle das perdas?

() Sim () Não

24 – Quantos por cento do total de compra representa a perda ? + _____ %

25 – O Que ocasiona esta perda na sua concepção?

() Transporte; () Manuseio do produto por parte da dona de casa () mal dimensionamento da Compra; () Outros
 fatores - Quais? _____

Anexo 2 - Entrevista para Feirante e Varejista – Varejão.

RESPONSÁVEL: _____ Fone: _____

N.º de Banca: _____

Local da Pesquisa _____ Dia da semana _____

1- Quantas feiras ou varejões faz por dia?

(1) Uma (2) mais que uma – Quantas? _____

2 – Quantas faz por semana?

(1) até 3 (2) 4 a 6 feiras (3) Mais que 6 – Quantas? _____

3 – Há quanto tempo faz feira neste setor?

(1) menos de um anos (2) entre Um a Dois anos (3) Entre dois e 5 anos (4) Acima de 5 anos
(5) Acima de 5 e menos que 10 anos ; (6) Acima de 10 e menos de 15 anos; (7) Acima de 15 anos

4 – Onde costuma fazer suas compras de Verduras?

(1) CEAGESP (2) CEASA – Guarulhos (3) CRAISA – Sto. André
(4) Na roça na Região de Mogi das Cruzes (5) Na Roça região de Cotia e Ibiúna
(6) Um distribuidor entrega para você (7) Outros locais – Quais? _____

Obs. Assinale mais de uma opção de for o caso

5 - Se compra em região produtora, por que compra?

() Maior Frescor; () Preço melhor; () Melhor condição de pagamento; () Horário melhor para você () maior variedade de produto () Outro motivo - Qual ? _____

Obs. Assinale em ordem decrescente de grandeza de 1 a 6 – O numero (1)um para o motivo mais forte e (6) para o motivo mais fraco.

6 – Por favor preencha o quadro abaixo de acordo com o pedido?

Produtos	Volume Kg/Mês	Frequência Compra				Onde faz a compra?			
		Diár.	1ª 2	2 a 4 X	4 a 5 X	Produtor	Ceasa	Distribuí	Outro
Alface									
Rúcula									
Agrião									
Brócoli									
Couve-flor									
Cheiro Verde									
Cenoura – maço									
Beterraba - maço									
Espinafre									

7 – Vende Produtos Orgânico?

() Não () Sim – Quantos por cento (%) da venda total? _____

8 – Vende Produtos Hidropônicos?

() Não () Sim - Quantos por cento (%) da venda total? _____

9 – Vende Produtos picados e embalados (pré-processados)?

() Não () Sim - Quantos por cento (%) da venda total? _____

10 - Na sua opinião quais são os atributos que a dona de casa valoriza na compra de Hortaliças na feira?

() Maior frescor;
() Tamanho – qualidade;
() Preço –
() Atendimento;
() Higiene
() Forma em que o produto esta exposto;
() Hábito
() Outros – Quais?

Obs. Classificar em ordem crescente estabelecendo o numero 1 para o atributo de maior valor e 8 para o de menor valor para a dona de casa

11 – Na sua opinião quais são as percepções de qualidade que a dona de casa tem sobre hortaliças de folhas?

- ☐ Não possuir folhas estragadas ou lesões;
- ☐ Não possuir manchas;
- ☐ Tamanho Grande;
- ☐ Tamanho Pequeno;
- ☐ Coloração bonita;
- ☐ Consistência do produto
- ☐ Outros – Quais? _____

Obs. Classificar em ordem crescente estabelecendo o numero 1 para o atributo de maior valor e 8 para o de menor valor para a dona de casa

12 – Para a negociação de preço, qual o referencial que utiliza?

- ☐ Lista de preço da CEAGESP ou da CRAISA;
- ☐ Preço pago no dia anterior;
- ☐ negocia conforme o volume comprado;
- ☐ negocia um preço para a semana;
- ☐ pergunta para vários fornecedores antes de definir a compra;
- ☐ Compra de um fornecedor que sempre tenha qualidade independente do preço que ele pratique;

13 – Qual o prazo de pagamento mais utilizado na compra?

- ☐ A vista ☐ Semanal ☐ Quinzenal ☐ Mensal

14 – Embalagem:

Compra só hortaliças embaladas em embalagem plástica ? ☐ não ☐ sim

A embalagem usada para transportar o produto é :

- ☐ madeira ; ☐ plástica;

15 – Perdas - Faz algum controle das perdas ?

- ☐ sim ☐ não

16 – Quanto por cento do total de compra representa a perda ? $\pm$ _____%

17 – O que ocasiona esta perda na sua concepção?

- ☐ Transporte; ☐ manuseio do produto por parte da dona de casa ☐ mal dimensionamento da compra; ☐ Outros
- fatores – Quais? _____

Anexo 3- Questionário para Distribuidor

Entrevista Pessoal

Nome Fantasia: _____ Contato: _____
Razão Social: _____
Endereço: _____ Fone: _____

01 – Há quanto tempo trabalha como Distribuidor?
() até 2 anos ; () 2 a 5 anos; () 5 a 10 anos; () acima de 10 anos;

02 – É permissionário na CEAGESP? () sim () não
() até 2 anos ; () 2 a 5 anos; () 5 a 10 anos; () acima de 10 anos;

03 – É produtor de Hortaliças ou só atacadista?

- () produtor;
() produtor e atacadista;
() só atacadista;
() atacadista e distribuidor;
() produz em parceria;

04 - Quem faz as compras dos produtos hortigranjeiros?

- (a) a própria empresa
(b) trabalha com corretor
(c) não respondeu.

05 – Quais São as regiões em que costuma se abastecer para vender no mercado?

- A – Compra na CEASA _____ %
B – Região de Mogi das Cruzes _____ %;
C – Região de Cotia; _____ %;
D – Região de Mairinque ou Sorocaba; _____ %;
E – Região de Ibiúna ou Piedade; _____ %
F – Região de Campinas _____ %
G – Sul de Minas _____ %
H – Outra região. Qual? _____ ; _____ %;
I – Em mais de uma região ao mesmo tempo.

06 - Quem faz o transporte dos produtos?

- (a) a própria empresa
(b) fornecedor - produtor
(c) a empresa terceirizada para este serviço ou autônomo
(d) não respondeu
(e) Outro. Qual? _____

07 - Quais produtos hortigranjeiros *in natura* adquire, qual origem, volume e frequência de compra?

Produtos (cx)	Volume Adquirido Und/ dia
Alface cx	
Agrião	
Rúcula	
Repolho	
Cenoura em maço	
Beterraba maço	
Milho verde	
Couve-flor	
Brocolí	
Couve Mant.	
Escarola	

08 - A empresa trabalha com hortigranjeiros já processados?

- (a) Não
(b) Sim. Quais?

Semi-processados (lavado, embalado)	Volume kg/mês (1)	Semi-processados (lavado, embalado)	Volume kg/mês (1)

(1) Se não for possível transformar em Kg, favor mencionar o tipo e o peso da embalagem utilizada.

09 – Você costuma fazer algum tipo de exigências para os produtos que você adquire?

Produtos	Classif. E Padroniz. ⁸	Controle Sanitário	Controle Agrotóxico	Volume	Época do Produto	Prazo Entrega	Paletizaã o	Distância
Todos os Produtos								

10 - Fornece embalagem para o fornecedor (produtor ou atacadista)?

- (a) Sim. Que tipo? __Plástica/ Saquinho de Embalagem_____
(b) Não.

11 – Trabalha com produtor (fornecedor) fixo ou compra do mercado? Qual a sua opinião e sugestões sobre o sistema ? _____
Padronização da Qualidade Parceria _____

12 - A negociação é realizada com um patamar pré-estabelecido?

- (a) Sim. Qual ? _____
(b) Não. _____

13 - Para a negociação de preço qual o referencial que utiliza ?

- (a) jornal
(b) publicações do setor
(c) preço anterior
(d) pesquisa com vários fornecedores
(e) tabela CEASA
(f) pesquisa de preço com os fornecedores
(g) Outros. Quais? Acompanha o preço de mercado de cada Cidade. _____

14 - Quais os prazos de pagamento?

Produtos	Prazo de pagamento					
	a vista	0-10 dias	11 a 20 dias	21 a 30 dias	31 a 40 dias	mais 40 dias
In natura						
semi-processados						
Congelados						
Industrializados						

15 - Para quem entrega os produtos hortícolas ?

- (a) Feirante _____ %
(b) Sacolão _____ %
(c) Redes de supermercados _____ %
(d) Supermercados (peq e med) _____ %
(e) Quitandas _____ %
(f) Restaurantes comerciais _____ %
(g) Restaurantes Industriais _____ %
(h) Hopitais _____ %
(i) Creches _____ %
(j) Escolas _____ %
(k) Hotéis _____ %
(l) Outro(s). Qual(is) _____ %

16 –A VENDA, O TRANSPORTE e PAGAMENTO da mercadoria para o cliente?

⁸ Sabor, textura, maturação, aparência, tamanho, embalagem.

16.1 FEIRANTE:

Compra e transporte:

- ☐ Ele compra no horário do mercado e transporta a mercadoria;
- ☐ Compra no horário do mercado e você entrega depois a mercadoria para ele em ponto pré-estabelecido;
- ☐ Compra por encomenda e o cliente é responsável pelo transporte;
- ☐ Compra por encomenda e você (O fornecedor) entrega para ele em ponto pré-determinado;

16.2 FEIRANTE

Pagamento

- ☐ Pagamento a Vista; ☐ Pagamento em até 10 dias
- ☐ Pagamento em até 15 dias; ☐ Pagamento em até 20 dias
- ☐ Pagamento em um mês;
- ☐ 40 dias

16.3 SACOLÃO:

Compra e transporte

- ☐ Ele compra no horário do mercado e transporta a mercadoria;
- ☐ Compra no horário do mercado e você entrega depois a mercadoria para ele em ponto pré-estabelecido;
- ☐ Compra por encomenda e o cliente é responsável pelo transporte;
- ☐ Compra por encomenda e você (O fornecedor) entrega para ele em ponto pré-determinado;

16.4 SACOLÃO

Pagamento

- ☐ Pagamento a Vista; ☐ Pagamento em até 10 dias
- ☐ Pagamento em até 15 dias; ☐ Pagamento em até 20 dias
- ☐ Pagamento em um mês;

16.5 – REDES DE SUPERMERCADOS:

Compra e transporte

- ☐ Ele compra no horário do mercado e transporta a mercadoria;
- ☐ Compra no horário do mercado e você entrega depois a mercadoria para ele em ponto pré-estabelecido;
- ☐ Compra por encomenda e o cliente é responsável pelo transporte;
- ☐ Compra por encomenda e você (O fornecedor) entrega para ele em ponto pré-determinado;

16.6 - REDES DE SUPERMERCADOS

Pagamento

- ☐ Pagamento a Vista; ☐ Pagamento em até 10 dias
- ☐ Pagamento em até 15 dias; ☐ Pagamento em até 20 dias
- ☐ Pagamento em um mês; ☐ Pagamento em mais de 30 dias;
- ☐ 40 dias

16.7 SUPERMERCADOS PEQUENOS E MÉDIOS:

Compra e transporte

- ☐ Ele compra no horário do mercado e transporta a mercadoria;
- ☐ Compra no horário do mercado e você entrega depois a mercadoria para ele em ponto pré-estabelecido;
- ☐ Compra por encomenda e o cliente é responsável pelo transporte;
- ☐ Compra por encomenda e você (O fornecedor) entrega para ele em ponto pré-determinado;

16.8 SUPERMERCADOS PEQUENOS E MÉDIOS:

Pagamento

- ☐ Pagamento a Vista; ☐ Pagamento em até 10 dias
- ☐ Pagamento em até 15 dias; ☐ Pagamento em até 20 dias
- ☐ Pagamento em um mês;
- ☐ 40 dias

16.9 QUITANDA E PEQUENO COMÉRCIO:

Compra e transporte:

- ☐ Ele compra no horário do mercado e transporta a mercadoria;
- ☐ Compra no horário do mercado e você entrega depois a mercadoria para ele em ponto prestabelecido;
- ☐ Compra por encomenda e o cliente é responsável pelo transporte;
- ☐ Compra por encomenda e você (O fornecedor) entrega para ele em ponto pré-determinado;

16.10 QUITANDA E PEQUENO COMÉRCIO:

Pagamento

- ☐ Pagamento a Vista; ☐ Pagamento em até 10 dias
- ☐ Pagamento em até 15 dias; ☐ Pagamento em até 20 dias
- ☐ Pagamento em um mês;

16.11 RESTAURANTE COMERCIAL:

Compra e transporte:

- () Ele compra no horário do mercado e transporta a mercadoria;
- () Compra no horário do mercado e você entrega depois a mercadoria para ele em ponto pré-estabelecido;
- () Compra por encomenda e o cliente é responsável pelo transporte;
- () Compra por encomenda e você (O fornecedor) entrega para ele em ponto pré-determinado;

16.12 RESTAURANTE COMERCIAL

Pagamento

- () Pagamento a Vista; () Pagamento em até 10 dias
- () Pagamento em até 15 dias; () Pagamento em até 20 dias
- () Pagamento em um mês;

16.13 RESTAURANTE INDUSTRIAL:

Compra e transporte

- () Ele compra no horário do mercado e transporta a mercadoria;
- () Compra no horário do mercado e você entrega depois a mercadoria para ele em ponto pré-estabelecido;
- () Compra por encomenda e o cliente é responsável pelo transporte;
- () Compra por encomenda e você (O fornecedor) entrega para ele em ponto pré-determinado;

16.14 RESTAURANTE INDUSTRIAL

Pagamento

- () Pagamento a Vista; () Pagamento em até 10 dias
- () Pagamento em até 15 dias; () Pagamento em até 20 dias
- () Pagamento em um mês;

16.15 HOTÉIS, CRECHES E HOSPITAIS:

Compra e transporte

- () Ele compra no horário do mercado e transporta a mercadoria;
- () Compra no horário do mercado e você entrega depois a mercadoria para ele em ponto pré-estabelecido;
- () Compra por encomenda e o cliente é responsável pelo transporte;
- () Compra por encomenda e você (O fornecedor) entrega para ele em ponto pré-determinado;

16.16 HOTÉIS, CRECHES E HOSPITAIS:

Pagamento

- () Pagamento a Vista; () Pagamento em até 10 dias
- () Pagamento em até 15 dias; () Pagamento em até 20 dias
- () Pagamento em um mês;

17. Volume de venda entregue no mercado?

- () % O cliente retira a mercadoria no local.
- () Porcentagem o cliente recebe no local de revenda ou centro de distribuição;

18. Quantos por cento representa o custo da entrega da mercadoria? () %.

19. O Cliente remunera o custo do transporte?

- (a) Sim, já está embutido no custo (b) Não (c) As vezes

20. Qual a margem que costuma aplicar em cima do preço pago ao fornecedor? () %

21. Qual a margem de perda por inadimplência (falta de pagamento) ou calote no volume de venda mensal? Falta de pagamento por atraso, devolução de cheque ou atraso no pagamento. Quantos % isto representa do total vendido em um mês? () %

22. Quantos por cento representa a perda total da mercadoria? () % .