

O PANORAMA ATUAL DE COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS HORTÍCOLAS ORGÂNICOS NO ESTADO DE SÃO PAULO: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES PARA REFLEXÃO

Autores:

Ana Paula de Oliveira Souza

anasol@asbyte.com.br

Mestranda em Engenharia de Produção-PPGEP- DEP, Universidade Federal de São Carlos

Rua Juca Quito, 278 Jaboticabal-SP CEP: 14870-000

Rosane L. C. Alcântara

rosane@power.ufscar.br

Prof Adj. Departamento de Engenharia de Produção- DEP, Universidade Federal de São Carlos

Via Washigton Luis Km 235 CEP: 13565-965 .Fone: (16) 260-8236

Resumo: A oferta de hortícolas orgânicas no Estado de São Paulo atualmente está concentrada principalmente nas lojas das grandes redes supermercadistas. Este canal de comercialização, pelo seu recente processo de concentração de capitais, e constante modernização, vem impondo condições específicas para seus fornecedores. Através de um estudo de caso analisou-se as relações existentes entre duas redes de supermercados e seus principais fornecedores de hortícolas orgânicas, buscando conhecer as condições estruturais necessárias para a atuação neste canal.

Abstract: The supply of horticultural organic products in São Paulo State – Brazil, is concentrate on supermarket's stores. The process of modernization and capital concentration that has been occurred in the sector, create different level of pressure in suppliers. A case study was conducted analyzing the relationship among supermarkets and yours suppliers with the objective to analyses the determinants structure conditions necessities to gain competitive advantage in this channel.

Key words: distribution strategys, organic products, brazilian retail

I. Introdução

O aumento da demanda por produtos orgânicos vem representando uma nova oportunidade de mercado para produtores agrícolas. Os preços alcançados pelo produtor são, em média, 30% maiores em relação ao produto similar convencional, podendo alcançar até 60%, como é o caso do suco de laranja exportado para a Europa.

Estima-se que a prática da agricultura orgânica no Brasil tenha aumentado em 50% no ano 2000, comparado ao ano de 1999. No entanto, apenas 30% do total produzido no Brasil é destinado ao consumo interno, predominantemente na forma de frutas e vegetais *in natura*. (PERECÍVEIS, 2001).

A oferta desses produtos no país ainda é pequena e apresenta-se bastante concentrada às grandes redes de supermercados como Pão de Açúcar e Carrefour. No Rio de Janeiro por exemplo, o setor grande varejista (redes de supermercados?) movimenta cerca de 73% do negócio orgânico vegetal (FONSECA e CAMPOS, 2000). Na cidade de São Paulo esse valor cresce para 80%. As grandes redes de supermercado foram as primeiras a oferecer os produtos orgânicos em suas gôndolas, pela oportunidade de diferenciação no seu *mix* de produtos e valorização da imagem perante o consumidor através da oferta de produtos saudáveis e diferenciados.

Sabe-se entretanto que a hegemonia deste setor na distribuição dos produtos orgânicos pode trazer algumas dificuldades para os produtores, pois o setor grande varejista vem passando por um forte processo de concentração, o que determina maior poder de negociação em relação às indústrias e produtores rurais.

Além disso, a aquisição de redes regionais por grupos nacionais impõe novos desafios logísticos e de capacidade produtiva para os fornecedores, pois estes normalmente devem abastecer todas as lojas da rede. Das indústrias, por exemplo, os supermercados exigem preço baixo, prazo de pagamento maiores, linha de produtos, verba de auxílio para propaganda e rápida reposição de estoques, e um maior equilíbrio nessa negociação depende do

tamanho da indústria e suas condições de barganha. (GALAN e BORGES, 1999).

Para NEVES (2000), o arranjo dos produtores rurais em cooperativas agrícolas ou associações setoriais é uma alternativa para contrabalançar o poder de mercado do setor varejista, garantindo maior poder de barganha na negociação de preços e outros termos contratuais.

O processo de modernização do varejo, através da adoção de Tecnologias de Informação como a troca eletrônica de dados (*Electronic Data Interchange* -EDI), também exige dos seus parceiros comerciais, uma capacitação tecnológica mínima para troca de dados, como adoção de softwares compatíveis ou assimilação de pedidos via Internet, utilização de código de barras e padronização de embalagens, que em última instância possibilitam o gerenciamento eficaz de sua cadeia de suprimentos,

Para o setor de perecíveis, as grandes redes estão organizando centrais próprias de compras e buscando abastecimento diretamente com os produtores, eliminando a intermediação de centrais atacadistas como CEASAS, por exemplo. Para ACCARINI *et al* (2000), um dos problemas dessa nova forma de negociação seria a possibilidade de formação autônoma de preços pelos supermercados e hipermercados, e o aumento das margens de comercialização através da devolução de produtos deteriorados .

Quanto ao segmento de perecíveis orgânicos, poucos trabalhos analisaram as relações de mercado entre os fornecedores e as redes de varejo, considerando-se as dificuldades adicionais de abastecimento, específicas do estágio ainda inicial de desenvolvimento da agricultura orgânica, como volume de produção, variedade de produtos, sazonalidade, exigência de certificação, entre outros.

A concentração da oferta de orgânicos nas grandes redes de supermercados tem ainda como consequência indireta, a prática de elevadas margens de comercialização pelos varejistas. No caso das hortícolas orgânicas *in natura*, os sobrepreços pagos pelos consumidores em relação aos convencionais variam em torno de 100 a 200%, e no caso dos produtos minimamente processados, as taxas são mais elevadas. Segundo DULLEY *et al* (2000), estas elevadas taxas de comercialização dificultam o consumo e as grandes margens de lucro não são repassadas aos produtores.

2.Objetivo e metodologia

O objetivo deste trabalho é investigar como vem se dando as relações entre os principais estabelecimentos de comercialização de hortícolas orgânicas no estado de São Paulo e os seus fornecedores, através de estudo de caso realizado com duas redes varejistas e seus principais fornecedores. Busca-se os conhecer os fatores estruturais necessários para atuação neste mercado bem como as ameaças e oportunidades deste canal de comercialização.

3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

3.1. Agricultura Orgânica

a) Viabilidade Econômica

Para CARMO e MAGALHÃES (1999), o que viabiliza economicamente os sistemas orgânicos de produção é o preço obtido na venda dos produtos em mercados diferenciados, já que a agricultura orgânica tem se apresentado muito mais como uma eficiência de mercado do que em uma eficiência técnica (volumes, diversidade e constância da produção).

Neste aspecto é fundamental que o canal de distribuição utilizado pelo produtor orgânico reflita as características do produto e atenda o segmento de mercado que reconhece e valoriza tais diferenças.

Para LAMPKIN & PADEL (1994), citados por LOHMANN E FOSTER (1997), os preços mais elevados dos produtos orgânicos no mercado são essenciais para que o produtor obtenha uma renda final similar à dos produtores convencionais. A falta de pesquisas científicas nessa área, que auxiliem o produtor na produção orgânica, faz com que este normalmente tenha que fazer experimentações na própria propriedade, o que aumenta os riscos de perda na produção. Em alguns casos a produtividade é menor quando comparado ao sistema convencional .

Em recente pesquisa realizada na região de Curitiba (PR), DAROLT (2000) constatou que o maior problema detectado pelos agricultores na produção orgânica é a falta de experiência e informação técnica, além da falta

de equipamentos, sementes orgânicas e planejamento da produção. Tais problemas de dimensão técnico- agrônômica no seu conjunto refletem na dificuldade de manter a regularidade, quantidade, qualidade e diversidade de produção. Além disso, a baixa escala de produção no início da produção, implica em maiores custos com mão-de-obra e “insumos” orgânicos por unidade de produto, o que se reflete no relativo aumento de preços. As estratégias devem ser direcionadas para atingir um ponto de equilíbrio e estabelecer uma escala de produção que possibilite reduzir os custos e aumentar o valor pago ao produtor.

No estágio inicial em que se encontra a produção orgânica, o preço diferenciado muitas vezes compensa os rendimentos inferiores e o custo da mão-de-obra, contribuindo para que o produtor orgânico obtenha margens brutas por hectare e rendas próximas aos produtores convencionais. Os preços mais elevados também se justificam pelos custos extras com a certificação e perdas econômicas durante o processo de produção que são internalizados pelo produtor. Em NIMON & BEGHIN (1999), citados por SOUZA (2000), em pesquisa realizada sobre produção de algodão orgânico colorido, há um preço adicional de até 45% para a fibra orgânica, em função das dificuldades para sua produção.

b) Organização dos produtores

Desde o princípio do desenvolvimento da agricultura orgânica no Brasil, nota-se a tendência de agregação dos produtores em cooperativas ou associações setoriais. O repasse de informações entre os produtores, a viabilização de canais de comercialização, a diminuição dos custos com certificação são alguns dos principais motivos que justificam esta tendência fortemente presente no setor orgânico, tanto no Brasil como em outros países.

Entre as associações pioneiras no Brasil, destacam-se a AAO (Associação de Agricultura Orgânica), a Fundação Mokiti Okada, e a Associação de Agricultura Natural de Campinas (ANC) no estado de São Paulo; a AECIA- Associação dos Agricultores Ecológicos do Ipê e Santo Antonio do Padro, e a Cooperativa Ecológica Coolméia em Porto Alegre (RS); a AOPA- Associação dos Produtores Orgânicos do Paraná- em Curitiba

(PR); no Rio de Janeiro a ABIO; em Brasília a AGE – Associação de Agricultura Ecológica, entre outras.

A ABIO por exemplo, Associação dos Agricultores Biológicos do Estado do Rio de Janeiro foi criada em 1984, por alguns produtores orgânicos que comercializavam seus produtos isoladamente, com o objetivo principal de favorecer a troca de experiências entre eles e facilitar a comercialização dos seus produtos através de estruturas comuns de pontos de varejo. (FONSECA e CAMPOS, 2000). A ABIO também certifica os seus produtores associados.

A Cooperativa Ecológica Coolméia em Curitiba (PR), foi criada em 1978 com um número limitado de 27 pessoas para comprar, vender e distribuir produtos orgânicos entre seus associados e atualmente integra 400 famílias de produtores rurais.

A AAO (Associação de Agricultura Orgânica) de São Paulo, sediada na capital do estado, no Parque da Água Branca, em local cedido pela secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, foi fundada em 1989 com o objetivo principal de fomentar o desenvolvimento e a prática da agricultura orgânica. Através da AAO, organizou-se a primeira feira de produtos orgânicos, tornando este tipo de alimento disponível à um público maior. À partir daí, outras feiras foram inauguradas pelos produtores associados. No final de 1996, foi lançado o selo orgânico de qualidade da AAO, o que possibilitou aos agricultores os primeiros contatos com os supermercados. Além disso, na esfera institucional, a AAO teve participação ativa, colaborando na normatização e regulamentação dos produtos orgânicos.

DULLEY et al, (2000:21), esclarece que as atividades da AAO perpassam várias áreas , *“como nas relações entre os setores publico e privado, exportações, controle da ética na produção orgânica, organização de eventos e parcerias para apoio financeiro a projetos orgânicos. Na esfera comercial, as preocupações concentram-se nas relações com o mercado, canais de comercialização, papel dos consumidores, relação com os consumidores, preços e embalagens, entre outras. As atividades técnicas incluem o desenvolvimento e o aprimoramento de padrões orgânicos, certificação e apoio à produção, assim como a promoção de reuniões técnicas e cursos específicos.”*

Fica evidente, portanto, a importância dessas entidades à difusão de conhecimento técnico na agricultura orgânica, à representatividade do setor perante instituições privadas e públicas e no apoio à produção e à comercialização dos produtores.

Na comercialização as vantagens do associativismo são bastante evidentes. Para LOHMAN e FOSTER (1997), a reunião de produtores em cooperativas ou associações é uma maneira de coordenar a produção e superar problemas de fragmentação e descontinuidade de suprimento. Para o autor, a união dos produtores torna-os capazes de garantir a oferta e aumentar seu poder de barganha, sendo esta característica especialmente importante quando se refere ao atendimento aos supermercados. Também no caso da venda direta, amplia as chances de êxito, pois capacita os produtores à oferecerem maior variedade de alimentos e ampliarem os investimentos em pontos de venda de entrega direta.

Empresas especializadas na distribuição dos produtos agrícolas orgânicos também têm uma forte atuação no setor. No setor de hortícolas por exemplo, elas atuam na agregação da produção de vários produtores isoladamente ou associados (no caso de uma associação), e na distribuição à diferentes canais, principalmente ao grande varejo. Normalmente, fornecem assistência técnica, planejam a produção dos produtores vinculados, e atuam como *packing houses*, adicionando vários serviços como seleção, pesagem e embalagem dos produtos. Atuam com uma marca própria e são certificadas por grandes certificadoras. (SOUZA et al, 2001).

c) Os pontos de venda de produtos orgânicos no país.

O processo de comercialização é uma das grandes dificuldades para os produtores orgânicos e tem sido um dos aspectos controversos entre associações de agricultores, pesquisadores e ONGs envolvidas com o movimento orgânico no Brasil.

Os produtos orgânicos devem utilizar canais de comercialização compatíveis às características diferenciadas do produto, onde seus atributos de qualidade serão reconhecidos e valorizados pelos consumidores. Um canal de distribuição que não oferece uma possibilidade de diferenciação adequada do produto, seja misturando produtos com apelos diferentes que podem

confundir o consumidor quanto às características na hora da compra, seja oferecendo produtos sem garantias de qualidade como os selos de certificação, pode afetar o desempenho de toda a cadeia produtiva.

Sabe-se que os selos de certificação dos produtos orgânicos são fundamentais para o reconhecimento das suas características diferenciadas, portanto a análise da comercialização partindo dos produtores certificados e credenciados em certificadoras é útil para se vislumbrar os pontos de vendas utilizados e viabilizados até o momento. Por exemplo, segundo DULLEY *et al* (2000), uma parcela dos produtores certificados pela AAO, (Associação de Agricultura Orgânica), comercializa seus produtos na Feira do Produtor Orgânico realizada no Parque da Água Branca (SP), e a maior parte comercializa seus produtos por meio de empresas que vendem para supermercados, atacadistas, restaurantes, outras feiras, lojas de produtos naturais e distribuição de caixas “ou cestas” diretamente ou por meio de distribuidores de cestas. A comercialização via supermercados, atingida após a criação do selo orgânico de qualidade, constitui para o autor “ *o início de uma nova fase da agricultura orgânica em São Paulo*”, revelando através do sucesso nas vendas a demanda potencial por estes produtos. (DULLEY *et al*, 200).

A seguir serão comentados os principais formatos de varejo utilizados pelos distribuidores de produtos orgânicos como super e hipermercados, feiras e lojas de produtos naturais. O atacado não será representado já que não comercializa o produto certificado, não havendo garantia de diferenciação para o produto.

□ Os super e hipermercados são o tipo de canal organizado sob o conceito de auto-serviço onde o cliente encontra produtos dispostos em gôndolas , para sua escolha. No Brasil é um setor formado por grandes grupos nacionais e internacionais. O atual processo de modernização e reorganização através do uso de tecnologias de informação, por exemplo, e a proximidade com o consumidor final, aumentou o poder de barganha deste setor sobre seus fornecedores provocando uma reorganização do sistema produtivo como um todo.

O crescimento das vendas de frutas e hortaliças pelo auto-serviço deve-se em parte ao potencial estratégico de negócios representado por este segmento, pois as visitas dos clientes às lojas tem que ser mais freqüentes, devido à natureza perecível desses alimentos, criando oportunidades de venda dos produtos das demais seções. (JUNQUEIRA, 1999). Estima-se que no Brasil, o setor de frutas, legumes e verduras (FLV) no auto serviço já responda por 10 a 13% do faturamento das grandes redes supermercadistas e por cerca de 8% a 9% nos hipermercados (JUNQUEIRA, 1999).

As grandes redes de supermercados são os principais pontos de venda de produtos orgânicos (em volume) no país, já que este passou a ser visto como uma oportunidade de diferenciação no mix de produtos do setor de hortícolas e de valorização da imagem da empresa frente ao consumidor. No Grupo Pão de Açúcar por exemplo, a venda de produtos orgânicos representa 5% do faturamento do setor de hortifrutis, e representam 25 das 1200 toneladas comercializadas por dia no segmento. (SCARAMUZZO, 2000).

□ Feiras- As feiras de produtos orgânicos foram as primeiras a ofertar os produtos no país a partir da produção de produtores associados de entidades ecológicas como AAO (Associação de Agricultura Orgânica), em São Paulo, capital, e COOLMÊIA, de Porto Alegre (RS), que também certificam o produto. Durante algum tempo, foi o principal canal de comercialização de orgânicos, mas com a entrada dos supermercados, a participação relativa diminuiu. Hoje em dia, continua sendo um canal bastante explorado por produtores de orgânicos, que também precisam ter o produto certificado e uma produção em quantidade, qualidade e variedade suficientes, mas deve passar por algumas mudanças para se consolidar como uma canal atraente para o consumidor e produtor.

3.2.Canais de distribuição

Para STERN & EL-ANSARY (1992), os canais de distribuição podem ser definidos como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso”. Segundo BOWERSOX & COOPER (1996), um canal de distribuição é uma estrutura de unidades organizacionais internas a empresas e de agentes

externos à mesma, comerciantes, varejistas e atacadistas, através da qual um bem, produto ou serviço é comercializado.

Os principais serviços prestados por um canal de distribuição são: *conveniência espacial*, reduzindo o tempo e o custos de procura e de transporte para consumidores encontrarem os produtos em oferta; redução dos *tamanho dos lotes* dos produtos, que permite a compra de produtos por unidades e não por caixas por exemplo; *melhoria no tempo de espera* (tempo entre o pedido de um produto e a entrega) e *variedade de sortimentos*, ou seja conveniência de compra de vários itens “sob o mesmo teto”.

Um canal de distribuição pode apresentar várias configurações, de acordo, com a decisão estratégica da empresa, mas o arranjo que ele assume deve ser o mais estável possível, para torná-lo mais previsível, facilitando o seu planejamento e a maximização dos resultados. A distribuição pode ser direta, ou seja do produtor ao cliente final, ou indireta, através do atacado ou varejo ou mista. Segundo ALVES (1997), o gerenciamento dos sistemas de distribuição tem que ter prioridade nas decisões estratégicas de uma empresa, dado que, ganhar, manter e defender o acesso a uma ampla base de consumidores está se tornando cada vez mais importante dentro de empresas que orientam sua filosofia de negócios ao consumidor final.

Para ALCÂNTARA (2000), as empresas que fazem parte de uma canal de distribuição podem se relacionar de forma apenas adversarial ou buscar formas mais cooperativas de negociação, obtendo maiores ganhos de eficiência econômica e operacional, e aumentando a satisfação do consumidor, através do estabelecimento de parcerias ou alianças estratégicas. Essas ações seriam mais comum em condições onde as relações entre as empresas tendem a se repetir freqüentemente e por prazos mais longos, criando uma situação onde as mesmas reconhecem sua dependência mútua, em uma área particular de atividade.

3.3. Canal logístico e nível de serviço

O sistema logístico estabelece a integração dos fluxos físico e de informações, responsáveis pela movimentação de materiais e produtos, desde a previsão das necessidades para suprimento de matéria prima e componentes, passando pelo planejamento da produção e conseqüente

programação de fornecimento aos canais de distribuição para o mercado consumidor. (ALVES, 1997).

Um sistema logístico é composto por diferentes canais logísticos que dependem, para sua conformação, das tecnologias de processo, de informação e de comunicação utilizadas e do poder dos agentes que participam dos canais de distribuição associados. Um canal logístico, composto por empresas independentes, realiza as funções de ajuste, transferência, armazenagem e manuseio dos produtos e comunicação entre os agentes componentes.

O canal logístico serve ainda de suporte ao canal de distribuição cuidando dos aspectos operacionais para atendimento da cadeia de abastecimento, cumprindo as funções *informativa* (controle na transferência de pedidos), *física* (transporte e manuseio de mercadoria) e *financeira* (pagamento de serviços e mercadorias) (BALLOU, 1993).

A qualidade com que o fluxo de bens e serviços são gerenciados num canal de distribuição representa o nível de serviço logístico do canal. Quando bem administrados, representam um meio de assegurar fidelidade dos clientes, fazendo com que estes tenham os produtos desejados no local e instantes certos. O nível de serviço de uma empresa pode ser medido pela habilidade de uma empresa em disponibilizar os produtos requisitados na velocidade e consistência prometidas, e a habilidade da empresa em fornecer informação consistente sobre os pedidos e de assistência ao cliente (ALVES, 1997).

3.4. Comércio varejista de alimentos: mudanças recentes

Este item busca analisar as recentes mudanças na configuração do setor varejista, e a atuação dos supermercados nos sistemas agroindustriais, que passou a assumir uma posição estratégica, atuando como uma agente coordenador da indústria e de produtores rurais, determinando o que produzir, quando e como. Esta conjuntura pode favorecer o consumidor em aspectos como preço, variedade, conveniência. Por outro lado, as indústrias de alimentos e produtores de alimentos *in natura* precisam desenvolver novas abordagens e estratégias mercadológicas a fim de estabelecerem alianças e parcerias com as redes de distribuição.

O varejo é o mais próximo do consumidor em um canal de distribuição. Os produtores e fabricantes criam ou manufaturam os produtos e são considerados os originadores do canal. Os varejistas são o ponto final do processo de distribuição, reunindo uma variedade de produtos, de diversas fontes de suprimento, tendo muitas vezes papel determinante na organização do processo distributivo como um todo. Os atacadistas fornecem aos varejistas o sortimento/variedade e quantidade dos produtos desejada, simplificando o trabalho dos fabricantes.

No varejo alimentício, o processo de concentração de capitais, fusões e aquisições acarretou um forte crescimento da importância relativa dos estabelecimentos de maior porte. As empresas do setor de comércio varejista que não passaram por estas transformações compreendem os estabelecimentos tradicionais remanescentes, que atuam como tomadores de preços ditados pelo segmento dominante.

Segundo SPROESSER (1997), o segmento moderno do comércio varejista alimentar atua de forma integrada, sob duas formas de organização: as empresas sucursalistas e as empresas de hipermercados. As empresas sucursalistas constituem uma ou diversas redes de lojas de varejo, comprando de seus fornecedores de forma centralizada e em grande volume, diretamente de fabricantes ou atacadistas, o que possibilita que eles operem com preços bastante competitivos ao consumidor. Estão submetidas à uma organização geral responsável pela política global da empresa, definindo ações de segmentação sobre o mercado, marketing mix, criação de lojas, etc. Os gerentes de cada loja são encarregados de implementar as diretrizes estabelecidas. O formato de loja predominante sob este tipo de organização são os supermercados convencionais, de porte médio e que mantêm o caráter essencialmente de lojas de alimentos, como por exemplo o Epa de Belo Horizonte, o Zona Sul do Rio de Janeiro e o Pão-de-Açúcar em São Paulo. (PARENTE, 2000)

Os hipermercados operam com alto volume de vendas e sua principal característica é a grande autonomia de gestão das lojas da rede. Na maioria dos casos, as compras junto aos fornecedores são efetuadas individualmente por cada loja, suprimindo o armazenamento em depósito central, o que minimiza os custos operacionais. À direção central cabe a

função de homogeneização das lojas, definição do nível de preços a ser praticado e a atuação sobre o mercado financeiro. Aos dirigentes das lojas cabe as responsabilidades de compras, seleção de novos produtos, formação de preços, elaboração de promoções locais, etc. São lojas maiores que os supermercados e sua participação nas vendas do varejo alimentar variam de 39% na Grande São Paulo à 6% no interior de São Paulo. Desse segmento fazem parte o Carrefour, seguido pelo Extra (grupo Pão de Açúcar), Big (Grupo Sonae), Hiper Bompreço, Bom Marché (grupo Sendas e o Super Center Wal-Mart. (PARENTE, 2000).

Recentemente o setor de frutas, legumes e verduras nos supermercados passou a merecer crescente atenção, em decorrência do aumento mundial do consumo desses alimentos. Políticas internacionais específicas, principalmente norte-americana e européia, desenvolveram programas de conscientização sobre a importância de incluir esses gêneros na alimentação diária como meio eficaz de formar e preservar a saúde pública.

A associação desses produtos com uma alimentação mais saudável, está trazendo profundas alterações ao mercado de hortifrutis que se iniciaram pelo aumento considerável da demanda.

Segundo WEDEKIN et al (1995), os supermercados vem ampliando o espaço desses produtos, tendo em vista a oportunidade de elevação do *market share* e a criação de laços de fidelidade acompanhada de maior número de visitas de seus clientes às lojas. É alto o potencial estratégico de negócios representado por este segmento, pois as visitas de clientes que procuram esse gênero de alimentos, por natureza perecível, tem que ser mais constantes. Isso cria grandes oportunidades de vendas nos produtos das demais seções.

Apesar do seu notável crescimento, os supermercados ainda não detém a preferência majoritária dos consumidores enquanto local de compra para produtos hortícolas, sendo o varejo distribuidor de frutas e hortaliças mais tradicional, tanto no Brasil como em países vizinhos, o canal mais importante das vendas setoriais ainda. Na região metropolitana de São Paulo, o varejo hortícola mais tradicional é a feira livre, embora com participação decrescente.

A tendência de aumento da demanda de produtos frescos como frutas, legumes e verduras, carnes, ovos, etc, também tem feito com que a qualidade

e a uniformidade sejam cada vez mais obrigatórias. Os produtos ganham especificidade pois devem ter tamanho, cor, textura, embalagens e ciclos de entregas específicos, o que também favorece a adoção de relações mais estáveis ao longo da cadeia de suprimentos de hortícolas para os supermercados, para que sejam atendidos todos os requisitos dos consumidores.

Para PELIÇÃO et al (1999), as mudanças nos padrões de exigência dos consumidores tem levado os varejistas a buscarem seu suprimento de hortícolas através de relações contratuais ou “alianças estratégicas”, devido à sintonia fina necessária para gerenciar adequadamente este suprimento. Além disso, a necessidade de competir eficientemente quanto a preços e qualidade dos produtos ofertados levou as maiores redes supermercadistas brasileiras a organizar suas centrais próprias de aquisição de produtos, cuja movimentação anual só na região metropolitana de São Paulo já atende 700 mil toneladas anuais.

A perda de importância do papel dos Ceasa na comercialização de hortifrutis, também contribuiu para a busca de uma relação direta entre o grande varejo e o produtor. O atacado vem esboçando reações, procurando se modernizar tecnologicamente e transformar o entreposto de mero locador de espaço aos canais de distribuição, em prestador de serviço na área de padronização, capacitação e classificação, acompanhamento, fiscalização e controle fitossanitário. (JUNQUEIRA, 1999)

Segundo o mesmo autor, pode haver um prejuízo econômico para o produtor, que pode ser prejudicado pelo sistema de compras dos supermercados, dado que 43,5 % dos super e hipermercados não trabalham com quadro fixo de fornecedores, preferindo alterná-los de acordo com a sua conveniência. Além dos custos normais de distribuição e desperdícios, as perdas no processo de transporte e embalagem também contribuem para a elevada margem de comercialização dos supermercados, evidenciando que uma melhoria neste sistema pode reduzir os desperdícios e custos de comercialização.

Do ponto de vista do produtor a mudança de sistemática de vendas, do atacado tradicional para a relação direta com o grande varejo, é uma opção vinculada a custos e riscos consideráveis. Devido à concorrência de preços

vigente entre as grandes redes de hiper e supermercados, tem sido comum que muitos desses compradores façam exigências difíceis e custosas, como a entrega sem remuneração de grandes partidas de mercadorias, com as quais são realizadas promoções de vendas a preços irrisórios ao consumidor (JUNQUEIRA,1999).

Outra importante assimetria que dificulta a concretização de uma parceria justa e efetiva entre produtores e supermercadistas são as freqüentes encomendas de quantidades acima das realmente demandadas, em que no caso as não realização das vendas, os excedentes são transformados em prejuízos diretos aos produtores, sob a alegação de falta de qualidade dos produtos. Finalmente, o repositor, funcionário encarregado de deixar as prateleiras ou gôndolas das lojas sempre abastecidas, arrumadas e atraentes, geralmente é pago pelos produtores e não pelos supermercados.

As vantagens de aderir ao sistema, que exige do produtor qualidade, preços baixos e assiduidade nas entregas seriam proteção contra os riscos de um mercado aberto, maiores possibilidades no planejamento da produção, maior garantia de escoamento das safras e recebimento em dia , mesmo que com prazos dilatados para 40 a 60 dias após a entrega. O recente fenômeno de inadimplência vigente nos mercados atacadistas oficiais é um dos fatores que mais tem incentivado a opção dos produtores de buscar um canal alternativo de comercialização.

4. Apresentação dos casos

As empresas analisadas pertencem à duas das maiores redes de supermercado presentes no país, principalmente no Estado de São Paulo. A partir destas empresas buscou-se conhecer seus principais fornecedores de hortícolas orgânicas, constatando-se a presença de 5 empresas, responsáveis por praticamente todo o volume comercializado nas redes.

As empresas têm seu foco de atuação na distribuição de hortícolas orgânicas no comércio varejista. Com a sua rede de fornecedores atuam realizando o planejamento da produção e assistência técnica, o que possibilita a obtenção de uma grande variedade de produtos e nas quantidades planejadas.

Recebendo a produção programada de seus fornecedores, realizam serviços para colocação do produto no mercado como seleção dos produtos, limpeza, pesagem, embalagem, colocação de código de barras e marca da empresa fornecedora. Uma das empresas realiza ainda as atividades de esterilização e embalamento em atmosfera modificada. A partir daí é feita a distribuição para os pontos de venda, predominantemente lojas de grandes varejistas da capital.

Nos casos analisados, a relação entre a empresa fornecedora/ cliente é contratual, ou seja, existem contratos evidenciando relacionamentos de longo prazo. O quadro abaixo caracteriza de maneira sintética as empresas fornecedoras analisadas.

Quadro 1. CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FORNECEDORAS

Característica	Empresa A	Empresa B
Localização	Região próxima à capital de São Paulo	Distante 250 km da capital
Classificação	Associação	Empresa privada familiar
Número de funcionários	170	40
Ano de início das atividades	1995	1995
Número atual de fornecedores	135	50
Linha de produtos	Legumes, frutas e verduras (<i>in natura</i>) Lançou em 2001 linha de vegetais prontos para consumo Saladas prontas	Legumes, frutas e verduras (<i>in natura</i>)
Clientes	Grandes redes varejistas (99%) dos clientes	Grandes redes varejistas Varejistas independentes Clientes de cestas à domicílio
Entidade certificadora	AAO	IBD
Atividades exercidas pela empresa	Processamento, distribuição, comercialização	Processamento, distribuição, comercialização
Veículos para transporte dos	Frota terceirizada	Distribuição terceirizada

produtos		
-----------------	--	--

O processo de concentração no varejo aumenta o seu poder de barganha frente aos seus fornecedores, exigindo serviços que facilitem as vendas e diminuam a necessidade de manuseio dentro das lojas. As condições de negociação apesar de algumas especificidades de acordo com a empresa fornecedora/ varejo obedecem a uma certa paridade entre as duas redes varejistas observadas. Dos seus fornecedores exigem produtos certificados, embalados prontos para a venda, repositores nas lojas, colocação dos produtos nas gôndolas e entrega de produtos para todas as lojas onde o produto for requisitado inclusive, no interior do estado.

Os produtos são adquiridos sob consignação e quando não vendidos, são descontados no pagamento ao fornecedor. Existe a exigência de bonificações através de grandes quantidades de mercadoria para épocas festivas e abertura de novas lojas. Uma das empresas relaciona-se com seus fornecedores através de sistema de Software próprio da rede, sendo necessária essa capacitação tecnológica por parte do fornecedor.

Além disso, como características muito valorizadas pelas lojas está a capacidade de oferecer um bom serviço ao fornecedor, traduzido pela rapidez entre pedido e entrega, pontualidade e confiabilidade na entrega da mercadoria, além de serviços no ponto de venda como a presença de repositores e demonstrações de produtos.

Quanto à questão da precificação dos orgânicos nos supermercados, uma das empresas fornecedoras considera as margens praticadas pelos supermercados bastante elevadas, o que contribui para a diminuição das vendas resultando na sobra dos produtos e conseqüentemente em perdas para o fornecedor. Apesar disso, os preços pagos ao fornecedor pelas hortícolas foram considerados satisfatórios, respeitando-se o diferencial de preços dos orgânicos para o fornecedor. No entanto, na opinião de um dos varejistas, os fornecedores deveriam abaixar as suas margens para que o preço caso consumidor final seja menos elevado, evidenciando um conflito por preços. O pagamento aos fornecedores é feito com prazos que variam de 30 a 60 dias.

As duas empresas varejistas analisadas consideram a possibilidade de aquisição de produtos diretamente dos produtores, embora não se tenha observado esta atuação na prática, exceto para produtores de laranja ou alguma

fruta da estação, que tenham escala de produção e capacidade de atendimento às inúmeras lojas da rede.

5. Conclusão

Para o atendimento deste mercado observa-se a necessidade de uma estrutura financeira e logística necessárias para o oferecimento de serviços ao cliente (varejista) dificilmente presente em produtores isolados, fato este comprovado pela quase ausência de fornecedores isolados nas empresas varejistas entrevistadas.

Para estas atividades, além de capacitação financeira e logística é necessário a focalização do fornecedor na oferta de serviços ao consumidor, sendo estas as atividades chave das empresas distribuidoras, portanto a existência destes intermediários neste tipo de canal de comercialização, é quase imprescindível nos moldes atuais.

No entanto, existem outras opções de comercialização onde o produtor pode atuar diretamente, elevando sua margem de venda como as feiras orgânicas, lojas de produtos naturais e o estabelecimento de cooperativas que agreguem os produtores obtendo variedade e quantidade de produtos suficientes além de capacitação, logística para entrega direto ao consumidor como se cestas de vegetais entregues à domicílio.

Além disso outro canal de comercialização que pode ser desenvolvido são os atacadistas desde que respeitadas as especificidades do produto orgânico, como necessidade de certificação.

É importante ressaltar que durante o período de execução do trabalho, uma das empresa fornecedoras entrevistadas retirou-se deste mercado, focando sua atuação na entrega de cestas à domicílio, considerado um canal de comercialização mais rentável de acordo com a sua estrutura financeira e logística.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCARINI, J.H., MAZOCATI, M.A. , COSTA,ºG.P., LUENGO, R.F.A
Modernização necessária: o suprimento de hortifrutigranjeiros passa pela modernização de seus canais tradicionais. Revista *Agroanalysis*, vol.20, n.1, 2000. P 41-45

ALCANTARA, R.L.C. A integração das estratégias de Logística e Marketing maximizando o Serviço ao cliente: algumas reflexões Anais do XX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Paulo/SP, 2000.

ALVES, M.R.P . Logística Agroindustrial *In*: BATALHA, M.O (coord.) *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997.

BALLOU, R.H. Logística Empresarial. São Paulo: Atlas, 1993.

BOWERSOX, D.J. & COOPER, M.B. *Strategic marketing channel Management*. New York: McGraw- Hill, Inc., 1996.

CARMO, M.S.; MAGALHÃES, M.. Agricultura Sustentável: avaliação da eficiência técnica e econômica de atividades agropecuárias selecionadas no sistema não convencional de produção. Revista Informações Econômicas, SP, v. 29, n.7, jul.1999.

DAROLT, M.R. AS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE: Um Estudo da Agricultura Orgânica na Região Metropolitana de Curitiba, Paraná. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Paraná e Université Paris . 2000

DULLEY, R.D.; SOUZA, C.M.; NOVOA, A. Passado, ações presentes e perspectivas as Associação de Agricultura Orgânica (AAO), São Paulo, Brasil. Revista Informações Econômicas, SP. V.30, n.11, nov. 2000.

FONSECA, M.F.; CAMPOS, F.F. O mercado de alimentos certificados no estado do Rio de Janeiro: O caso dos FLV (Futas, Legumes e Verduras) *in natura* Disponível em: www.planetaorganico.com.br
Acessado em: 09 de junho de 2001

GALAN, V.B., BORGES, L.S. Concentração dos supermercados: Mudanças à Vista. Revista Preços Agrícolas. Ago/1999.p 48

JUNQUEIRA, A H. Tendências e desafios da distribuição de produtos hortícolas no Brasil. Revista Preços Agrícolas, maio 1999. p5-11.

LOHMAN, U.L; FOSTER, C. From “niche” to “mainstream – strategies for marketing organic food in Germany and the UK. British Food Journal. 99/8. 1997.p 275-282.

NEVES, MF. Marketing no Agribusiness. In: Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares. Neves & Zylbersztajn (org), São Paulo: Pioneira, 2000.

PARENTE, J. Varejo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000.

PELIÇÃO, T.Z., NEVES, M. F., MARTINELLI, D.P. Gestão da Compra de Produtos Hortícolas com Varejistas: Análise de Estratégias Empresariais. Gestão & Produção. V6, n3, dez. 1999.

PERECÍVEIS com grife. Revista Distribuição. Ano IX. N104- Julho 2001.

SCARAMUZZO, M. Vendas de orgânicos dobram no varejo. *Gazeta Mercantil*, Finanças & Mercados. 29/09 a 01/10/2000.

SOUZA, M.C.M. Produtos Orgânicos. *In: Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares*. Neves& Zylbersztajn (org), São Paulo: Pioneira, 2000. P.385-401

SOUZA, APO; ALCANTARA, R.L.C.; CUNHA,P. Do Gerenciamento da Produção à Gestão da Distribuição dos Produtos Hortícolas orgânicos: um Estudo de Caso. Anais d XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, 2001. Versão em CD Rom.

SPROESSER, R.L. Gestão Estratégica do Comércio Varejista. *In: Gestão Agroindustrial*. Batalha,M.º (Org) São Paulo: Atlas, 1997

STERN,L.W. & EL-ANSARY,^aI. *Marketing channels*, 4 ed. Englewood Cliffs: Prentice – Hall, 1992.

WEDEKIN I., NEVES, M.F. Sistema de distribuição de alimentos: o impacto das novas tecnologias. *Revista de Administração*, São Paulo v.30, n.4, p.5-18, out/dez 1995