



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
<http://ageconsearch.umn.edu>
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*



EXIGÊNCIAS DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO PARA AQUISIÇÃO DE FLV: UMA COMPARAÇÃO ENTRE A TEORIA E ALGUNS CASOS ESTUDADOS.

**MARCOS HIDEYUKI YOKOYAMA; ANDREA LAGO DA
SILVA; ANA ELISA BRESSAN SMITH LOURENZANI;**

UFSCAR

SÃO CARLOS - SP - BRASIL

marcosh@dep.ufscar.br

APRESENTAÇÃO COM PRESENÇA DE DEBATEDOR

**SISTEMAS AGROALIMENTARES E CADEIAS
AGROINDUSTRIAIS**

**Exigências dos Canais de Distribuição para aquisição de FLV:
uma comparação entre a teoria e alguns casos estudados.**

Grupo de Pesquisa: Sistemas Agroalimentares e Cadeias Agroindustriais

RESUMO

Nas últimas décadas, o mercado varejista nacional tem passado por um processo de concentração caracterizado por fusões e aquisições de empresas supermercadistas. Acompanhando estas mudanças, a distribuição de Frutas, Legumes e Verduras (FLV) no Brasil – que é realizada principalmente através das grandes redes varejistas e dos atacadistas da CEASA – vêm apresentando novas exigências de produto, de processos e de relações inter-organizacionais. Estas exigências estão relacionadas principalmente com a busca pela eficiência na comercialização e vêm provocando a exclusão de pequenos produtores rurais no acesso aos canais de distribuição devido à incapacidade de atendê-las. Neste contexto, o presente artigo busca verificar a existência de iniciativas que possibilitem o aumento de vendas e mecanismos que auxiliem o produtor na tomada de decisão do quê, como, quando e para quem produzir, para que estes estejam inseridos no mercado. Desta forma, este trabalho traz informações a respeito dos pontos que envolvem a comercialização de FLV e identifica alguns indicadores que possam ajudar os produtores rurais na tomada de decisões gerenciais.

Palavras-Chave: Canais de Distribuição, Cadeia, Produtor Rural, Exigência, FLV.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos têm se observado algumas mudanças no comportamento do consumidor brasileiro no que se refere à compra de alimentos. A população brasileira está valorizando dietas saudáveis e naturais (frutas, legumes e verduras), livres de agentes químicos (adubos e praguicidas) e de industrialização (conservantes e processamentos). Desta forma, ao mesmo tempo em que buscam conveniência e praticidade, os brasileiros estão procurando e exigindo a segurança do alimento (PIGATTO; ALCÂNTARA, 2003).

Tradicionalmente, a distribuição de Frutas, Legumes e Verduras (FLV) no Brasil é realizada através dos atacadistas da CEASA (Central Estadual de Abastecimento S.A.), que possuem a função de adquirir e distribuir os produtos em volumes menores e oferecer sortimento para o varejo – feiras-livres, quitandas, sacolões e pequenos supermercados (MIN, 2002). De acordo com Machado (2004), esse tipo de distribuição através da Ceasa vem enfrentando dificuldades na transmissão de informações a respeito das condições físicas das mercadorias e das condições de comercialização pelos equipamentos varejistas.

Nas últimas décadas, o mercado varejista nacional tem passado por um processo de concentração caracterizado por fusões e aquisições de empresas supermercadistas. O surgimento de grandes redes varejistas resultou no acirramento da concorrência pelo mercado consumidor, resultando na adoção de novas estratégias e na mudança nos processos organizacionais, produtivos e comerciais. Desta forma, pode-se observar que a seção de FLV está ganhando espaço dentro dos supermercados, pois está se revelando como um grande diferencial nas estratégias competitivas através do incremento do tráfego interno de clientes e do aumento da frequência de visita às lojas. Assim, essas grandes redes de supermercados estão adotando estratégias de marketing na comercialização de FLV, que estão resultando no surgimento de novas exigências de seus produtos e processos.

Neste contexto, mostra-se necessário verificar a existência de iniciativas que possibilitem o aumento de vendas e mecanismos que auxiliem o produtor na tomada de decisão do quê, como, quando e para quem produzir. Para tanto, esse trabalho teve como objetivo buscar informações a respeito dos pontos que envolvem a comercialização de FLV e identificar indicadores que possam ajudar os produtores rurais no processo de tomada de decisão.

Desta forma, para atingir o objetivo proposto, foi realizado um levantamento bibliográfico acerca de canais de distribuição e acerca dos relacionamentos mantidos entre os participantes do canal. Foram identificadas e analisadas as principais exigências dos canais de distribuição de FLV e, por fim, foram elaboradas recomendações para os participantes do canal, para que estes consigam desenvolver melhores relacionamentos e maior eficiência na comercialização de seus produtos.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

O composto mercadológico ou marketing-mix pode ser entendido como um conjunto de variáveis que uma empresa planeja, implementa e controla de modo a satisfazer seu mercado-alvo. São elas produto, preço, praça ou canal de distribuição e composto de

comunicação ou promoção. A variável praça ou canal de distribuição passou a ser visto como a estratégia de maior potencial para se obter vantagem competitiva. Isto se deve ao fato de se tratar de uma estratégia de longo prazo, exigir uma estrutura definida e, principalmente, ser baseada em pessoas e relacionamentos (ROSENBLOOM, 2002). Por estas razões, trata-se de uma estratégia interessante e difícil de ser copiada.

A variável ponto de distribuição do marketing-mix pode ser encontrada na literatura como *canal de distribuição* ou *canal de marketing*. De acordo com os conceitos apresentados pelos principais autores da literatura (BOWERSOX; CLOSS, 2001; COUGHLAN et. al., 2002; ROSENBLOOM, 2001), não existem diferenças no significado destes termos. Sendo assim, como forma de padronização do presente trabalho, apenas o termo *canal de distribuição* será utilizado. De acordo com Coughlan et. al. (2002), canal de distribuição é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. Complementando esta definição, Bowersox e Closs (2001) afirmam que canal é um grupo de entidades interessadas que assume a propriedade de produtos ou viabiliza sua troca durante o processo de comercialização, desde o fornecedor inicial até o comprador final.

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

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

Considerados no passado somente como sistemas econômicos, os canais de distribuição são hoje vistos como sistemas sociais, pois envolvem pessoas interagindo e se relacionando em diferentes organizações e instituições (ROSENBLOOM, 2001).

De acordo com Bowersox e Closs (2001), o sucesso na gerência de relacionamentos tem maior probabilidade de ocorrer quando as empresas participantes do canal cooperam entre si no planejamento e na operação. Porém, para que funcione bem é preciso haver um bom relacionamento e principalmente comprometimento das partes envolvidas. Baily et. al. (2000) utilizam o termo *sinergia* para descrever um relacionamento entre os membros da cadeia, indicando um relacionamento mutuamente benéfico a longo prazo, que possibilite vantagens para as partes.

A aliança estratégica ou parceria consiste numa ligação legal, econômica ou interpessoal entre duas ou mais organizações e funciona de acordo com a percepção de um único interesse. Basicamente, os membros de canal buscam alianças para aperfeiçoar sua coordenação, atender melhor ao cliente e manter baixos custos de contabilidade e oportunidade. A base da formação de uma aliança é a confiança, que é uma combinação de certeza na honestidade da outra parte e em seu interesse genuíno pelo bem-estar alheio (COUGHLAN et. al., 2002). Mesmo que se pense que a confiança é adquirida somente pela expectativa de recompensas financeiras e racionais, muitas vezes é adquirida devido a uma característica da personalidade, sendo adquirida através da comunicação aberta, mútua e freqüente e principalmente, através do tempo.

Os contratos ou acordos formais tornam as interações entre organizações oficiais e documentadas e diminuem a incerteza acerca de ações oportunistas pelas partes

envolvidas. Porém, existem problemas inerentes ao seu uso, pois consomem tempo e dinheiro para serem escritos. De acordo com Cardoso et. al. (2003), os principais modelos de coordenação adotados pelo segmento varejista para aquisição de frutas *in natura* são o contrato vigente, o contrato parceria e o misto. O contrato vigente regulamenta apenas as formas de pagamento e o padrão dos produtos, sem implicar em obrigatoriedade de compra por parte do varejo; o contrato parceria estabelece previamente mecanismos de formação de preço, quantidade e regularidade de fornecimento, além dos padrões de qualidade e formas de pagamento; o misto se refere a um período de transição, em que parte da transação é realizada por contrato vigente e parte por contrato parceria. De acordo com esta autora, para aquisição de frutas *in natura* de qualidade, a preços competitivos, em grandes quantidades e frequência diária, o varejista deve optar pelo contrato do tipo parceria, pois esta possibilita proteção contra os riscos do mercado aberto, planejamento de produção e garantia de escoamento das safras e recebimento em dia. Embora exista assimetria entre o segmento varejista e seus fornecedores (atacadista e produtor agrícola), é preciso trabalhar no desenvolvimento de um relacionamento equitativo e efetivo.

PARTICIPANTES DO CANAL

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

Produtor

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

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

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

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

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

Atacado

O atacado inclui todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou para uso comercial (KOTLER, 2000). No Brasil, a comercialização de FLV costuma ser realizada principalmente através das CEASAs que possuem a função de adquirir e distribuir os produtos em volumes menores para o varejo, oferecer conveniência de sortimento e coletar informações de mercado. Machado (2004), numa revisão de diversos trabalhos acadêmicos afirma que essa estrutura de comercialização tem passado por dificuldades devido à ineficiência para atender às novas demandas do mercado varejista e aos problemas relacionados aos produtores, que deveriam ser um dos maiores beneficiados do sistema. Os fatores citados para esta dificuldade são o domínio e a assimetria das informações por parte dos atacadistas no que diz respeito às condições de comercialização com os varejistas, as condições físicas das mercadorias e a existência de uma dispersão de recursos que remunera os intermediários com taxas acima do que seria uma remuneração competitiva, drenando parte do lucro dos produtores. Favero (2005), aponta ainda que estas centrais passam por dificuldades financeiras que as obrigam a gerenciar apenas os problemas mais críticos, aportando soluções paliativas e de curto prazo. Além disso, acrescenta que devido à precariedade do seu sistema de informação, as direções das CEASAs não podem estabelecer propostas estratégicas para acompanhar e se antecipar às mudanças necessárias que ocorreram no segmento de distribuição de frutas e hortaliças.

Neste contexto, Chaim (1999) afirma que o suprimento de FLV para grandes redes varejistas tem sido realizada diretamente de produtores e distribuidores (que não apenas produzem, mas também comercializam mercadorias de outros produtores) e mesmo os atacadistas, podendo significar a introdução de uma estrutura organizacional caracterizada pelo desenvolvimento de relações mais duradouras entre as partes.

Bonfim (2003) acrescenta ainda que as grandes empresas varejistas têm se orientado para buscar maior proximidade com o produtor, eliminando agentes intermediários como atacadistas, e dar preferência a um sistema de compra direta visando ao desenvolvimento de uma sólida base de fornecedores de FLV que possa trazer benefícios como o controle sobre o abastecimento e ganhos financeiros decorrentes da eliminação de ineficiências.

Varejo

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não-comercial (KOTLER, 2000). O varejista, por manter contato direto com o mercado consumidor, tem o compromisso captar, decodificar e enviar informações aos fornecedores, para que os produtos estejam sempre adequados ao uso e à satisfação dos clientes (BORGES, 2000).

As redes varejistas do Brasil passam por um processo de concentração caracterizado por fusões e aquisições de empresas supermercadistas. Amín (2003) apresenta alguns cálculos de taxas de concentração com base no faturamento bruto nominal de todas as empresas do setor de auto-serviço brasileiro. De acordo com esta autora, no período de 1999 a 2002, as 5 maiores empresas de hipermercados e supermercados no Brasil controlaram cerca de 40% do faturamento bruto do mercado total do setor. De acordo com Cardoso et. al. (2003), esses varejistas estão inseridos num processo de concorrência baseado em preços baixos e grandes quantidades, sendo capazes de exercer seu poder de mercado para obter menores preços de seus fornecedores. Parente (2000) acrescenta ainda que muitos fornecedores começam a sentir-se vulneráveis pela dependência excessiva de alguns grandes varejistas, que começam a impor suas condições de fornecimento, definindo desde a forma de abastecimento até os procedimentos de gestão e processos produtivos que o fornecedor deve adotar.

O varejo de FLV no estado de São Paulo é caracterizado por diferentes estratégias competitivas e necessidades de suprimentos. De acordo com Mainville (2002), a distribuição de FLV é realizada principalmente por meio de grandes redes de super e hipermercados, supermercados de pequeno e médio porte, feiras-livres e sacolões. Os canais das grandes redes de supermercados são caracterizados pela escala de operação obtida pela centralização de compra e distribuição. Os pequenos e médios supermercados operam independentemente ou em canais pequenos (geralmente até 5 lojas). As feiras-livres possuem baixa escala de operação, sendo caracterizados pela grande variedade e frescor dos produtos, serviço tradicional e customizado. Porém, possuem baixa conveniência por ocorrer apenas uma vez por semana e durante poucas horas em cada região. Os sacolões foram criados na década de 90 pela prefeitura de São Paulo como uma forma de oferecer, por meio de uma política de preço único, uma variedade de FLV aos consumidores de baixa renda. Após seu estabelecimento, muitas empresas privadas passaram a se basear neste modelo. Este canal possui uma escala média de operação, oferecendo preços baixos, variedade, frescor e a conveniência de funcionar diversas horas por dia. Por outro lado, conforme a obtenção de preços baixos se torna prioridade, o requisito de qualidade pode se tornar um fator secundário.

Apesar do notável crescimento, Souza (2002) afirma que, em 2002, os supermercados ainda não detinham a preferência majoritária dos consumidores enquanto local de compra, sendo ainda o varejo distribuidor de frutas e hortaliças mais tradicional o canal mais importante das vendas setoriais. De acordo com esta autora, o varejo mais tradicional de FLV na região metropolitana de São Paulo ainda é a feira livre e os sacolões, embora com participação decrescente. Esta preferência das feiras livres e sacolões como local de compra pode ainda ser explicada pela existência do atendimento personalizado e da relação mais cordial e próxima com o cliente, pois nos supermercados boa parte do atendimento se restringe apenas à pesagem e precificação do produto por funcionários menos capacitados a prestar esclarecimento ou informações (MIN, 2002). Por outro lado, o crescimento dos supermercados como canal de distribuição de FLV já é apontado por uma pesquisa desenvolvida por Saabor e Rojo (2002) com 906 consumidores de 300 supermercados do Estado de São Paulo, em que 76% dos entrevistados apontam os supermercados como locais de compra de FLV mais utilizados pelos consumidores, seguido de feiras (59%), sacolões (34%) e quitandas (6%).

Supermercados como Canal de Distribuição de FLV

Nos últimos anos, seguindo tendências internacionais, a sociedade brasileira tem sofrido transformações como a concentração de renda, a consolidação da mulher como

força de trabalho e o surgimento de famílias não-convencionais (sem presença do pai, casais sem filhos). Com estas mudanças, o comportamento do consumidor na compra de alimentos passou a apresentar um aumento no consumo fora do domicílio, busca pela segurança do alimento e a procura de conveniência e praticidade (PIGATTO; ALCÂNTARA, 2003). Além disso, Moura e Silva (2005) observa que os consumidores estão procurando pontos-de-venda que possuam fácil localização, fiquem abertos por muitas horas, possuam todos os produtos desejados em um único lugar e que sejam fáceis de serem encontrados, além de possuírem estacionamento acessível. Buscando atender estas novas tendências de mercado, as seções de FLV ganham notoriedade e tornam-se fundamentais nos supermercados, pois estes servem como “chamariz” do consumidor e contribuem para aumentar o fluxo de clientes na loja, propiciando entre outros fatores, que o consumidor observe os demais produtos oferecidos pela empresa e efetue compras por impulso (MACHADO, 2004).

Lourenzani (2003) observa que os supermercados estão aplicando estratégias de marketing que estão resultando em mudanças no *layout* de suas lojas, aumento da área reservada a FLV e transferência para o centro ou entrada da loja. Além disso, estes varejistas estão criando dias de promoção com preços baixos para este setor como forma de atrair os consumidores. Machado (2004) afirma ainda que a venda de FLV representa um alto potencial estratégico para os supermercados, pois está se tornando um quesito importante para o consumidor na escolha do supermercado a realizar suas compras, contribuindo desta forma para aumentar o fluxo de clientes. Este fato pode ser comprovado através do Ranking Abras 2005, em que as seções de FLV, frios e laticínios, açougue, padaria, comidas prontas e peixaria e representaram juntas 34,9% do faturamento do setor. Ainda de acordo com Machado (2004), os supermercados vêm constituindo um importante agente para a introdução de novos produtos e de variedades de hortaliças, assim como de inovações tecnológicas em embalagens e em formas de apresentação e comercialização.

Consumidor Final

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

EXIGÊNCIAS DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DE FLV

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

Quantidade / Continuidade / Preço

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

Para aumentar a eficiência logística, os supermercados brasileiros estão utilizando plataformas de distribuição desde meados dos anos 80. Estas normalmente se situam nas cercanias das metrópoles e atendem varejistas localizados na região. O seu *layout* acompanha o desenho de uma fábrica montada sob algumas linhas de produção em que a carga é desmontada, processada (limpeza, embalagem e etiquetagem) e remontada,

segundo as necessidades impostas pela demanda, aferida diariamente em cada um de seus pontos-de-venda. Além dos ganhos logísticos na operação, acompanha-se um impacto no frescor e na durabilidade dos alimentos na área de vendas, reduzindo o desperdício e obtendo melhores preços juntos ao consumidor (BELIK; CHAIM, 1999).

Para aumentar os ganhos logísticos existe ainda a necessidade de padronização das embalagens para facilitar no manuseio, transporte e exposição destes produtos no ponto de venda, além do desenvolvimento de embalagens com rótulos que possam divulgar marcas, conter informações nutricionais e códigos de barras que auxiliem no controle de estoque, na classificação dos produtos e na otimização do atendimento dos clientes finais. Apesar do elevado nível de exigência, Machado (2004) afirma que as caixas de madeira são ainda as embalagens mais utilizadas para o transporte de hortaliças distribuídas pelos atacadistas da CEASA e pelos seus clientes. Embora estas dificultem na higienização e danifiquem os produtos devido à aspereza, existe uma grande resistência para a inserção de novas embalagens devido aos baixos preços dos produtos do setor de FLV e conseqüente dificuldade para adicionar os custos dos investimentos em embalagens aos preços.

Qualidade

Os produtos agrícolas não podem seguir os mesmos padrões de qualidade dos produtos industrializados devido ao problema da perecibilidade e sazonalidade. Em vista disto, algumas iniciativas públicas e privadas buscam melhorar a sua qualidade intrínseca e assegurar a segurança do alimento através da classificação e certificação, conforme apresentados a seguir.

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

Acompanhando as exigências mundiais de rastreabilidade e segurança do alimento, o Brasil está implementando o “Programa Brasileiro de Produção Integrada de Frutas” (PIF), iniciativa governamental que desenvolve ferramentas para a rastreabilidade e qualificação da fruticultura nacional, visando à participação dos produtos brasileiros no mercado externo (PIF, 2005). Atualmente, a PIF já certifica sete tipos de frutas, sendo que apenas a maçã está totalmente concluída e possui o aval do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, INMETRO e dos importadores europeus (ABPM, 2005). De acordo com Dornfeld et. al. (2005), o sistema integrado de maçã ainda não é visto pelas empresas como um fator de diferenciação da qualidade no mercado interno, não havendo diferença de valor entre maçãs da produção integrada e da convencional no mercado atacadista. Porém, acredita-se que num futuro próximo, esta iniciativa possa se tornar referência de qualidade no mercado interno.

Apesar destas iniciativas, Favero (2005) afirma que a falta de uma coordenação central por parte dos órgãos públicos (principalmente do CEASA) vem induzindo iniciativas localizadas e pontuais, contrariando um modelo sistêmico capaz de articular a conjugação de interesses e necessidades dos agentes envolvidos. Em conseqüência disso, as grandes redes de supermercados estão criando padrões de qualidade próprios e

diferenciados, obrigando o produtor a estabelecer critérios de classificação, embalagens e logística.

Santos e Gimenez (1999) apontam que essas redes de supermercados estão desenvolvendo selos próprios que buscam assegurar padrões de qualidade relacionados à segurança do alimento, saúde (ausência de resíduos, por exemplo), e preservação ambiental (que pode ser verificada na redução da utilização de agroquímicos). Porém, apesar de ser uma tendência crescente nas grandes redes de supermercados, estas não devem substituir as frutas convencionais, uma vez que esta estratégia é desenvolvida para um mercado alvo específico. Lourenzani (2003) pesquisou uma rede varejista brasileira que está associando sua marca aos produtos de alta qualidade provenientes de diferentes produtores como forma de fidelizar seus clientes.

De acordo com Santos et. al. (2005), um aspecto importante é que as indústrias de alimentos alteraram o enfoque da atenção à qualidade do produto, para a qualidade do processo e para a qualidade sistêmica. Esta mudança de foco fomenta ainda mais a discussão sobre a relevância do relacionamento entre as diversas empresas que compõem o sistema agroalimentar como fator determinante da qualidade na produção de um alimento, uma vez que a qualidade precisa ser assegurada desde a produção do insumo até a entrega do produto ao consumidor final.

Serviço

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

Vidal et. al. (2003) apresentam uma análise da relação comercial entre os produtores de FLV e os supermercados, destacando os pontos mais conflitantes existentes no processo de compra. Desta forma, de acordo com os produtores entrevistados, a baixa inadimplência, a garantia de compra e a eliminação do atravessador foi considerada vantajosa na negociação com as grandes redes varejistas. Por outro lado, existe grande insatisfação em relação à bonificação exigida por estes supermercados, às despesas com frete (antes pago pelas CEASAs) e a exigência de contratação de empregado responsável pela descarga nas centrais de distribuição. Segundo a ótica dos supermercados, a determinação da quantidade de produto, da embalagem adequada e do cronograma de compra do produto, além da negociação do preço possibilita um total controle da comercialização.

A seguir, no quadro 1 apresenta-se uma síntese das principais exigências encontradas na literatura aplicada ao caso de FLV.

Quadro 1 – Síntese das principais exigências

Preço	Refere-se à erradicação de custos desnecessários ao longo da cadeia e, no caso do varejo, está relacionado com a formação de centrais de compra que pretendem exercer poder através do aumento de escala.
Quantidade e Continuidade	Estão relacionadas aos níveis de estoque de produtos e componentes necessários para atender à demanda e às programações de produção. Para tanto, a logística possui um papel fundamental e está associada à centralização das operações e à tecnologia da informação, o que implica

	na construção de centrais de compra e de distribuição.
Qualidade	Fator de competitividade capaz de diferenciar e agregar valor a produtos. Possui algumas particularidades em relação aos produtos industrializados, devido à perecibilidade e sazonalidade. Verificam-se iniciativas públicas e privadas que visam melhorar a qualidade intrínseca de seus produtos.
Serviço	O serviço nos canais de distribuição de FLV está relacionado à presença de um funcionário externo responsável pela reposição das prateleiras e conferência da qualidade das mesmas.

Fonte: Baily (2000), Belik; Chaim, (1999), Cardoso et. al. (2003), Santos; Gimenez (1999).

TENDÊNCIAS NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DE FLV

Como observado no desenvolvimento do presente trabalho, a seção de FLV está se tornando parte fundamental dos supermercados brasileiros. Na busca de posicionamento competitivo, Lukianocenko (2005) mostra que os canais de distribuição estão procurando dar destaque aos produtos através de uma seleção criteriosa e uma exposição mais colorida e funcional através de expositores projetados. Além disso, são citadas alternativas como os produtos embalados, os orgânicos e os pré-processados (“fresh-cut”), que agregam valor aos produtos e satisfazem a necessidade de praticidade, conveniência e segurança do alimento requerido pelos consumidores brasileiros.

Machado (2004) cita em sua pesquisa a venda de cestas de hortaliças orgânicas sob encomendas. Esta iniciativa foi observada com produtores de Itobi-SP, onde é realizada através de parcerias com empresas distribuidoras e visa acrescentar a prestação de serviços aos produtos tendo como mercado-alvo pessoas que não dispõem de tempo para fazer compras e preferem a praticidade de receber os produtos em casa.

Na busca de qualidade do produto e eficiência de processo junto ao fornecedor, Bonfim (2003) apresenta o “Programa de Excelência em FLV”, uma iniciativa implantada por uma das maiores redes varejistas do Brasil. Este programa de melhoria envolve toda a cadeia de abastecimento de FLV e aborda indicadores de desempenho para análise de fornecedores, identificando os requisitos necessários para atender as empresas varejistas em relação ao abastecimento. De acordo com esta pesquisa, o sistema de avaliação foi elaborado com a proposta de ser um *scorecard* que traria à empresa uma visão global do desempenho de seus fornecedores baseado em indicadores. Os indicadores utilizados por esta rede varejista foram: qualidade, quantidade entregue, confiabilidade da entrega na data definida, pontualidade de entrega no horário marcado e equipamento adequado para o transporte dos produtos. Os três primeiros indicadores foram considerados mais importantes pela empresa na definição de fornecedores como parceiros estratégicos, enquanto que os indicadores relacionados à pontualidade do horário e equipamentos refletem a eficiência logística do fornecedor e tem impacto direto na eficiência logística da operação de redistribuição para suas lojas. De forma geral, esta iniciativa propõe ao produtor rural uma revisão dos processos produtivos no campo, melhorando a qualidade de seus produtos, eficiência logística e comprometimento de entrega dos produtos a um custo competitivo.

3. METODOLOGIA

MOURA CASTRO (1978) considera como metodologia o conjunto de regras de como proceder no curso da investigação. Portanto, a explicitação da metodologia é uma

etapa essencial para demonstrar como o problema será tratado e como a pesquisa será desenvolvida.

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

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

Ao total, foram realizados onze estudos de caso nas cinco regiões brasileiras. O nome do grupo de produtores e suas principais características estão resumidas no quadro 2:

Quadro 2 - Principais características dos grupos entrevistados na pesquisa de campo

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

Fonte: entrevistas realizadas.

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

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

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

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

4. APRESENTAÇÃO DOS CASOS

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

Redes de Supermercados de médio e grande porte

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

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

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

A quantidade e a regularidade dizem respeito ao abastecimento constante das lojas e ganhou importância para os varejistas devido ao uso da seção de FLV como potencial estratégico para aumentar o fluxo de clientes na loja.

A diversidade ganhou importância nos últimos anos devido à escolha estratégica das redes de trabalhar com um número reduzido de fornecedores visando à redução de custos de transação.

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

Os supermercados consideram o comprometimento por parte dos fornecedores como o cumprimento dos contratos de fornecimento de acordo com padrões de qualidade, quantidade, regularidade, diversidade e de embalagem pré-estabelecidos. Desta forma, os contratos possuem o objetivo de diminuir a incerteza e a possibilidade de ações oportunistas pelas partes envolvidas. Foi observado que mesmo nos casos em que os contratos eram informais, a confiança estabelecida entre as partes ao longo do tempo refletiram no comprometimento de ambos os parceiros de negócios com a transação.

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

Uma das redes entrevistadas cita a responsabilidade social (não uso de mão-de-obra escrava, infantil e garantia de segurança dos trabalhadores) e o respeito ao meio ambiente (cuidados com erosão, lixo e impactos ambientais) como exigências para manter um relacionamento mais próximo com o fornecedor. Esta nova característica indica uma tendência para um mercado específico que passa a considerar diferentes valores durante o ato da compra.

Atacadistas da CEASA

Os atacadistas das CEASAs costumam abastecer as feiras livres, sacolões e pequenos supermercados. Ao longo das entrevistas pôde-se perceber uma grande preocupação em relação à qualidade, quantidade e à regularidade dos produtos recebidos, além do comprometimento por parte dos produtores.

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

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

Alguns atacadistas da CEASA citaram o uso da Internet para envio de tabelas de preço para alguns fornecedores como forma de agilizar a transmissão de informações e o processo de tomada de decisões. Pôde-se perceber também o desenvolvimento de programas de planejamento conjunto de produção e distribuição através do envio da programação de safra. Este tipo de iniciativa, apesar de exigir um alto grau de confiança, pode ser considerado como uma tendência, pois o compartilhamento de informações pode auxiliar no processo de previsão de venda, formação de preço e definição das formas de pagamento que acabem resultam em ganho para as partes envolvidas neste processo.

Atacadistas Privados

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

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

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

Quadro 3 – Principais exigências e tendências dos canais de distribuição de FLV

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

Fonte: entrevistas realizadas

5. DISCUSSÃO DOS CASOS

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

Conforme apontado por Cardoso et. al. (2003), verificou-se que a qualidade do produto está crescendo em importância como fator de competitividade, pois esta exigência esteve presente em todos os distribuidores de FLV entrevistados, seja por iniciativas públicas ou privadas. Alguns entrevistados informaram que utilizam os padrões do CEAGESP com agregação de algumas exigências próprias. De maneira geral, pode-se concluir que as exigências de qualidade presentes no mercado são resultados de uma correlação entre os padrões adotados pela CEASA e outros específicos de determinados clientes.

Na distribuição de alimentos frescos a logística possui papel fundamental na redução de custos, pois de acordo com as empresas entrevistadas estas podem chegar a até 40% do valor final do produto. De acordo com Santos e Gimenez (1999), a logística nos supermercados está associada à centralização das operações, o que implica na construção de centrais de compra e plataformas de distribuição. Na pesquisa de campo observou-se que os supermercados de grande e médio porte possuem plataformas de distribuição ou projetos para sua implantação. Desta forma, ao se transferir a função de negociação para uma central de compras, pretende-se exercer poder principalmente através do aumento de escala e pelo estabelecimento de vínculos mais duradouros com um número reduzido de fornecedores. Uma das empresas entrevistadas citou o fato de que a falta de diversidade dos produtos oferecidos pelos seus fornecedores obriga-os a complementar suas compras na CEASA, que acaba aumentando no custo logístico.

Desta forma, assim como apresentado na revisão bibliográfica, um sistema logístico eficiente na distribuição de FLV está diretamente relacionada com as exigências de quantidade, regularidade e diversidade, pois estes produtos possuem alta perecibilidade e exigem um abastecimento periódico em quantidades adequadas, não permitindo manter grandes estoques.

A padronização de embalagens foi citada como exigência dos grandes e médios supermercados e dos atacadistas privados. Esta está relacionada à facilidade de transporte e exposição do produto no ponto de venda, além da redução da manipulação, pois esta pode danificar o produto. Apesar de Machado (2004) afirmar que no transporte de hortaliças as caixas de madeira são as embalagens mais utilizadas pelos atacadistas do Ceasa e seus clientes, pôde-se perceber que mesmo no caso de hortaliças as empresas estão cada vez mais utilizando embalagens diferenciadas, embora ainda utilizem caixas de madeira em alguns casos.

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

De acordo com Bowersox e Closs (2001), a cooperação entre as empresas participantes de um canal ocorrerá quando houver um bom relacionamento e comprometimento das partes envolvidas. Durante pesquisa de campo, pôde-se perceber

que a exigência de comprometimento foi citada por todos os entrevistados no processo de compra.

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

No grupo dos atacadistas do Ceasa, percebeu-se que todos mantêm um relacionamento próximo com os fornecedores na base da confiança adquirida ao longo do tempo através de acordos verbais. De acordo com Coughlan et. al. (2002), a confiança é uma combinação de certeza na integridade da outra parte e em seu interesse genuíno pelo bem-estar mútuo. Mesmo que se pense que a confiança é adquirida somente pela expectativa de recompensas financeiras e racionais, na pesquisa de campo confirmou-se que esta é adquirida devido a uma característica da personalidade através da comunicação aberta, mútua e freqüente e principalmente, através do tempo. Foram observados casos em que a comercialização tornou-se dependente apenas do funcionário responsável pelo contato com os fornecedores. Isto pode ser explicado pelo fato dos produtores rurais associarem a confiança nesta pessoa e não na empresa compradora.

De acordo com Coughlan et. al. (2002) uma aliança estratégica consiste numa ligação legal, econômica ou interpessoal entre duas ou mais organizações e que funciona de acordo com a percepção de um único interesse. De maneira geral, pôde-se perceber que os atacadistas e varejistas procuram construir relacionamentos com algumas características de alianças estratégicas. Um bom exemplo presenciado na pesquisa de campo é a iniciativa de uma rede de supermercado que através de um programa de auxílio a pequenos e médios produtores, se beneficia com o apelo de marketing salientando a garantia de qualidade e responsabilidade social ao mesmo tempo em que garante aos produtores atendimento preferencial, acesso a informações através de jornais e treinamento.

A exigência de responsabilidade social e respeito ao meio ambiente pode ser apontada como uma nova tendência que já existe em mercados estrangeiros através de iniciativas como o Fair Trade (Comércio Justo). De acordo com a IFAT (International Federation for Alternative Trade), Fair Trade é uma parceria comercial baseada em diálogo, transparência e respeito, que busca maior equidade no comércio internacional. Ele contribui para o desenvolvimento sustentável através de melhores condições de troca e a garantia dos direitos para produtores e trabalhadores marginalizados. No Brasil, existem apenas 10 grupos de produtores que possuem a certificação Fair Trade de laranja, café, manga e banana (SEBRAE, 2004). Desde o início do desenvolvimento do capitalismo, a discussão sobre a exclusão de parte da população dos ganhos de produtividade e as tensões provocadas pelas desigualdades dos cidadãos na economia de mercado vem causando discussões a respeito da economia solidária. De acordo com Amorim (2004), a Economia Solidária é um poderoso instrumento de combate à exclusão social, pois apresenta uma alternativa viável para a geração de trabalho e renda e para a satisfação direta das necessidades de todos, provando que é possível organizar a produção e a reprodução da sociedade de modo a eliminar as desigualdades materiais e difundir os valores da solidariedade humana.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado por Bonfim (2003), o papel de coordenação da cadeia de suprimentos no caso de FLV está se deslocando para as grandes redes varejistas devido ao grande volume de compras e vendas, a proximidade com o consumidor final e a tecnologia de captação de informações via código de barras. Desta forma, os agentes varejistas podem utilizar o poder de recompensa e motivar os produtores na busca de novas técnicas e padrões que atendam às novas exigências dos canais de distribuição apresentadas aqui neste trabalho. Desta forma, a formação de grupos de produtores rurais (associações, cooperativas, etc) pode significar a possibilidade de atender às exigências impostas pelos agentes a jusante. Por meio do compartilhamento de materiais, técnicas e informações e, principalmente, através do aumento de escala, os produtores, em especial aqueles de pequeno e médio portes, podem alcançar as características exigidas que dificilmente seriam alcançadas de forma isolada. A formação destes grupos pode e deve contar com iniciativas das instituições públicas como Sebrae, Embrapa, Emater, entre outros, que possuem conhecimento sobre o assunto e devem difundir os na sociedade.

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

7. RECOMENDAÇÕES

Conforme explicitado na metodologia, a amostra foi escolhida de forma intencional e não-probabilística e foi constituída de casos que apresentavam algum tipo de cooperação entre seus membros e que fossem considerados como de sucesso. Devido a esses fatos, torna-se possível o direcionamento de alguns resultados. Além disso, os resultados obtidos não podem ser generalizados devido à grande heterogeneidade dos formatos que comercializam FLV no Brasil e suas particularidades, sendo nesta pesquisa restringida apenas às empresas estudadas. Para pesquisas futuras, recomenda-se a utilização de casos considerados como de insucesso e uma maior amostra. No entanto, os resultados indicam que os relacionamentos orientados para o longo prazo, estabelecidos entre os agentes, e a cooperação entre os produtores rurais são alternativas importantes que devem ser consideradas por instituições públicas e privadas visando à construção de sistemas de distribuição eficientes e sustentáveis.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABPM – Associação Brasileira de Produtores de Maçãs. Disponível em: <<http://www.abpm.org.br>>. Acesso em: ago. 2005.
- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br>>. Acesso em: ago. 2005.
- AMÍN, M. C. Mudança Estrutural no Setor Supermercado Brasileiro. 2003. 91 p. Tese (Magister Scientiae) - Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada. Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2003.
- AMORIM, B. M. F.; ARAUJO, H. E. Economia solidária no Brasil: novas formas de relação de trabalho? Mercado de Trabalho, Brasília, n. 24, p. 45-52, Ago. 2004.
- BAILY, P. et. al. **Compras: princípios e administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

- BELIK, W.; CHAIM, N. A. Formas híbridas de coordenação na distribuição de frutas, legumes e verduras no Brasil. **Cadernos de Debates**. v. 7, p. 1-9, 1999.
- BONFIM, R. M. Análise do desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação de desempenho no abastecimento de frutas, legumes e verduras em uma rede varejista no Brasil. 2003. 139 p. **Dissertação** (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2003.
- BORGES, A. R. Marketing de varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes. 2000. 155p. **Dissertação** (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo integrado da cadeia de suprimento**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BUAINAIN, A. M.; ROMEIRO, A. **A agricultura familiar no Brasil: agricultura familiar e sistemas de produção**. Projeto de cooperação técnica FAO/INCRA UTF/BRA/051/BRA. Brasília, mar. 2000. Disponível em: <<http://www.incra.gov.br/fao/tpnp3.htm>>. Acesso em: set. 2005.
- CARDOSO, L. V.; SANTO, E. E.; MEDEIROS, J. X. Coordination and quality in the retail of fruits in natura: the case of a retail chain in the Federal District. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAINS / NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 4., 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEA, USP, 2003.
- CHAIM, N. A. Mudanças no abastecimento de frutas, legumes e verduras e o papel dos supermercados. 1999. 110 p. **Dissertação** (Mestrado) – Departamento de Economia. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 1999.
- COUGHLAN, A. T. et. al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DORNFELD, H. C.; ALMEIDA, G. V. B.; MANCO, J. R.; Analysis of the quality and valorization of integrated apples production: an study in the wholesale market of São Paulo, Brazil. In: INTERNATIONAL Pensa CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAINS / NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 5., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEA, USP, 2005.
- FAVERO, L. A. Novas formas de coordenação das atividades de abastecimento nos mercados atacadistas de frutas e hortaliças da América Latina. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais ...** Ribeirão Preto: FEA, USP, 2005.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 2. p. 57-63. 1995.
- GORENSTEIN, O.; GUITERREZ, A. S. D. Esforço de modernização do mercado de frutas e hortaliças frescas no estado de São Paulo. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 55-60, abr. 2000.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LOURENZANI, A. E. B. Análise de competitividade dos principais canais de distribuição de hortaliças: o caso do tomate in natura do estado de São Paulo. 2003. 147 p. **Dissertação** (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2003.
- LUKIANOCENKO, M. Percíveis: soluções que ampliam lucros. **SuperHiper**. v. 31, n. 350, p. 46-47, fev. 2005.

- LUKIANOCENKO, M. Saudáveis e práticos. **SuperHiper**. v. 31, n. 350, p. 54-55, fev. 2005.
- MACHADO, M. D. Canais de distribuição para produtos da agricultura familiar: um estudo em hortaliças. 2004, 190 p. **Dissertação** (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.
- MAINVILLE, D. Y. The structure of fresh produce markets in São Paulo: recent developments, trends and implications for market structure. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 40., 2002, Passo Fundo. **Anais ...** Passo Fundo: UPF, 2002.
- MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL. O setor ocupa área diminuta em relação ao espaço total da loja. **Frutifatos**. Brasília: MIN, n. 2, p. 30-33, jun. 2002. Disponível em: <http://www.irrigar.org.br/transicao/publicacoes/frutifatos02/05_frutifatos_o%20bilionario%20mercado%20dos%20hortifrutis.pdf>. Acesso em: set. 2005.
- MOURA, T. L.; SILVA, A. L. Preferências do consumidor na escolha do ponto de venda de alimentos. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais ...** Ribeirão Preto: FEA, USP, 2005.
- MOURA CASTRO, C.de. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PIF – Produção Integrada de Frutas. Disponível em: <<http://www.ufpel.tche.br/pif/>>. Acesso em: ago. 2005.
- PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C.; Cooperative relationships in distribution channels identification of new patterns In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAINS / NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 4., 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEA, USP, 2003.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ROSENBLOOM, B. Canais de marketing e distribuição. In: CZINKOTA, M. R. et. al. **Marketing: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SAABOR, A.; ROJO, F. O que pensa o consumidor. **SuperHiper**. v. 28, n. 320, p. 158-168, mai. 2002.
- SANCHES, J. et. al. Avaliação de danos mecânicos causados em banana “nanição” durante as etapas de beneficiamento, transporte e embalagem. **Engenharia Agrícola**, Jaboticabal, v. 24, n. 1, p. 195-201, jan./abr. 2003.
- SANTOS, A. M. M. M.; GIMENEZ, L. C. P. Reestruturação do comércio varejista e de supermercados. **BNDES Setorial**. n. 9. mar. 1999. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set903.pdf>> Acesso em: 09 ago. 2005.
- SANTOS, R. R. P.; SILVA, A. L.; BATALHA, M. O. Certificação: o papel das grandes redes supermercadistas na coordenação da fruticultura brasileira. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais ...** Ribeirão Preto: FEA, USP, 2005.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Comércio Justo: Pesquisa Mundial. Sumário Executivo**. Brasília: All Type, 2004. 10p. Disponível em: <www.sebrae.com.br/br/download/comerciojusto_sumarioexecutivo.pdf>. Acesso em: 07 junho 2005.
- SOUZA, A. P. O. Desafios e tendências na gestão dos canais de distribuição de hortícolas orgânicas no Estado de São Paulo: um estudo multicaso. 2002, 122 p. **Dissertação**



(Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2002.

VIDAL, A. J.; BARROS, M. H. C.; BOTEON, M. Análise da relação comercial entre o horticultor e o supermercado. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41., 2003, Juiz de Fora. **Anais ...** Juiz de Fora: FEA, USP, 2003.