

# DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS: ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DE HORTIGRANJEIROS<sup>1</sup>

## FOOD DISTRIBUTION: A STUDY ON THE COMMERCE STRATEGIES OF GREENS, VEGETABLES AND POULTRY

Cândido Ferreira da SILVA FILHO<sup>2</sup>

### RESUMO

*O comércio atacadista e varejista de alimentos tem papel relevante dentro do sistema econômico. Todavia, a comercialização de alimentos, tanto no atacado como no varejo, tem sido uma questão pouco estudada até agora. Este trabalho tem como escopo estudar as estratégias de comercialização de hortigranjeiros. Verificou-se que os supermercados centralizam as compras de hortigranjeiros em um número reduzido de fornecedores, impõem preços, descontos e prazos de pagamentos aos atacadistas. Para alterar esse quadro, o atacado está adotando iniciativas como a adoção de embalagens apropriadas e a classificação objetiva dos hortigranjeiros.*

**Palavras-chave:** Comercialização; Atacado; Varejo; Abastecimento.

### ABSTRACT

*The food wholesaling and retailing trade has an important role in the economic system. However, the commercialization of food in the wholesale and retail markets has not been analyzed in depth yet. This work has as target to study the commercialization of Horticultural products between the wholesalers and retailers in the food markets. It was verified that the supermarkets centralize their purchases in a small number of suppliers. As a result they are able to impose their prices, discounts and pay periods to wholesalers. In order to change this picture, the wholesale market is adopting initiatives such as appropriate packing and better product classification system.*

**Key words:** Commercialization; Wholesaler market; Retail market; Supply.

---

<sup>(1)</sup> Versão modificada do artigo "Estratégias de comercialização de hortigranjeiros: atacado e varejo" apresentado no XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia.

<sup>(2)</sup> Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Salesiano de São Paulo (UNISAL) e do Centro de Economia e Administração da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Membro do grupo de pesquisa: Internacionalização e desigualdades sócioeconômicas. Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). E-mail: candido-filho@uol.com.br.

## 1. INTRODUÇÃO

O comércio atacadista e varejista de alimentos tem um papel relevante dentro do sistema econômico. A atividade de comercialização desempenha funções tais como armazenamento, transporte, padronização, informação de mercado e avaliação de riscos, entre outras. Estas funções criam utilidades que aumentam a satisfação dos consumidores.

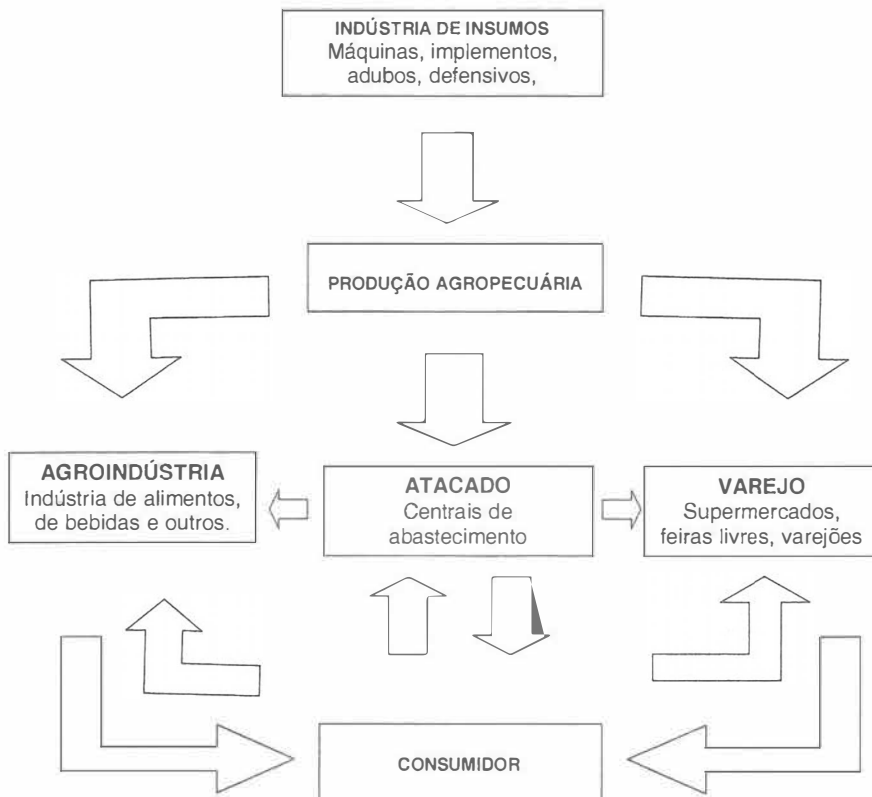
Sistemas mais eficientes de comercialização contribuem para melhorias das condições de abastecimento de alimentos, principalmente das populações mais carentes, e podem constituir instrumento adequado da política de desenvolvimento econômico e social.

No entanto, o comércio atacadista, bem como o varejista, tem sido pouco estudado. De acordo com Sproesser (1997), a teoria econômica

tem privilegiado as relações entre produtores e consumidores sem se preocupar com a rede de distribuição. Na verdade, o comércio atacadista e o varejista são vistos como fontes de custos, pouco capitalizados, que utilizam mão-de-obra numerosa, com reduzida qualificação técnica e mal remunerada.

A verdade é que o comércio atacadista e o varejista são partes do sistema de produção e distribuição de alimentos. Tanto o atacado quanto o varejo de alimentos mantêm uma relação intensa com os produtores e com a agroindústria, bem como com os consumidores. O desempenho do varejo depende do seu poder de negociação com os consumidores e com o atacado. Podemos verificar na figura 1 as relações do atacado com o varejo e deste com os demais agentes que participam do sistema de produção e distribuição de alimentos.

**Figura 1.** Sistema de produção e distribuição de alimentos.



O comércio varejista brasileiro está passando por profundas mudanças, as quais se intensificaram a partir dos anos 90, com a estabilização econômica e com o crescimento da participação das empresas estrangeiras. Em nossos dias, o varejo de alimentos é composto tanto por grandes cadeias de supermercados como pelo comércio varejista independente, caracterizado, entre outras coisas, por empreendimentos familiares, pouco capitalizados e com gestão pouco profissional (SPROESSER, 1997).

O crescimento da concorrência obrigou as empresas que atuam neste setor a empregar novas tecnologias de gestão, de logística e de controle de qualidade, para elevar a eficiência operacional.

O atacado, por sua vez, foi obrigado a modernizar sua gestão, pois para fornecer às grandes cadeias de supermercados as negociações devem ser firmadas em contratos, com cláusulas bem definidas, identificando a responsabilidade das partes envolvidas. Assim, os prazos, as porcentagens de descontos e as características dos produtos são estipulados antecipadamente.

O consumidor está melhor informado e exige, cada vez mais, preços baixos, qualidade e variedade de produtos. Somem-se a isso a diversidade do comportamento dos consumidores, o aumento das distâncias entre as regiões produtoras e consumidoras, e verificaremos que o comércio atacadista e o varejista são atividades complexas e dinâmicas.

Além disso, tem-se verificado a mudança nos hábitos dos consumidores, os quais estão abandonando as feiras livres e preferindo adquirir hortigranjeiros nos supermercados, o que tem estimulado o setor a investir para melhorar e variar a oferta desses produtos.

Porém, os hortigranjeiros possuem características específicas em relação aos demais produtos comercializados, tais como sazonalidade na oferta e procura, alta perecibilidade, e descontinuidade da oferta (SESSO

FILHO, 1999). Decorrem daí as questões de pesquisa: Quais as estratégias dos supermercados para a ampliação da eficiência na comercialização de hortigranjeiros? Quais as estratégias dos atacadistas para enfrentarem o poder de mercado dos supermercados?

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo Geral

Descrever as estratégias utilizadas pelo atacado e pelo varejo para a comercialização de hortigranjeiros.

### 2.2. Objetivos Específicos

a) Descrever as estratégias dos supermercados em relação à comercialização de hortigranjeiros; e

b) Identificar e analisar as relações dos supermercados com os atacadistas fornecedores de hortigranjeiros.

## 3. METODOLOGIA

Neste trabalho analisamos um fenômeno social em seu contexto real. Por conseguinte, os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes. Buscou-se compreender o relacionamento entre as empresas atacadistas e varejistas que atuam na CEASA-Campinas.

Decorre daí a opção por um estudo exploratório. Empregou-se a metodologia qualitativa, entre outras coisas, porque o objeto da investigação é pouco conhecido. Logo, a pesquisa exploratória visa prover maior conhecimento acerca do problema em questão.

A coletados dados foi realizada através de entrevistas com os responsáveis pela gestão das empresas atacadistas que atuam na CEASA-Campinas. Segundo Yin (2001, p.

108), a entrevista é uma fonte de evidência direcionada, pois concentra os questionamentos no objeto de estudo.

O uso da análise estatística foi dispensado em razão da natureza do método de pesquisa, ou seja, um estudo exploratório e qualitativo.

#### 4. ESTRATÉGIA

Segundo Porter (1991), estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá. Portanto, estratégia associa a prática gerencial cotidiana à perspectiva de futuro.

Porter (1991) afirma que a essência de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa, ou seja, uma unidade de produção, ao seu meio ambiente. Sendo que, o aspecto-chave do meio ambiente da empresa é a indústria em que ela está competindo, ou seja, o conjunto de empresas que produzem bens que são substitutos aproximados. O autor identifica cinco forças competitivas que determinam a intensidade da competição em uma indústria: a entrada de novas firmas (concorrentes); intensidade da rivalidade entre os competidores; ameaça de produtos ou serviços substitutos; poder de negociação (barganha) dos compradores; e poder de negociação (barganha) dos fornecedores. Decorrem daí a intensidade da competição e o potencial de lucro da empresa.

##### 4.1. O Poder de Negociação

Nos estudos do sistema de comercialização interessa compreender, entre outras coisas, a dinâmica das negociações entre fornecedores e compradores. Segundo Porter (1991, p. 43-44), os fatores que tornam os fornecedores poderosos são: o grupo fornecedor é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende; não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria; a indústria

não é um cliente importante para o grupo fornecedor; o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador; os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou apresentam altos custos de mudança; e o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para a frente.

Quanto ao poder de negociação dos compradores, Porter (1991, p. 40-41) afirma que depende das seguintes condições: adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor; os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados; enfrenta poucos custos de mudança de um fornecedor para outro; a sua lucratividade é reduzida; compradores são uma ameaça concreta de integração para trás; a qualidade dos produtos da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; o comprador tem total informação sobre a demanda, preços, custos dos fornecedores e outros.

Por conseguinte, interessa identificar os conflitos, bem como, as iniciativas que estão sendo tomadas para modificar o poder de negociação dos atacadistas fornecedores de hortigranjeiros e dos supermercados.

#### 5. DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS

##### 5.1. Atacado

No Brasil, a intervenção do Estado no abastecimento se fez, entre outras coisas, por meio da reforma das estruturas de distribuição e comercialização de alimentos. Decorre daí a política de centrais de abastecimento.

Em relação à implementação da política de centrais de abastecimento, foram tomadas iniciativas isoladas, de caráter estadual ou regional, até fim dos anos 60. Projetos em caráter nacional, foram implementados somente

a partir da década de 70, com a constituição do Sistema Nacional de Centrais de Abastecimento (SINAC).

As centrais de abastecimento tinham como objetivos modernizar e aumentar a eficiência do sistema de comercialização; reduzir perdas; contribuir para a ampliação da produção e da disponibilidade de alimentos; reduzir e estabilizar o preço final; e elevar a renda do produtor rural. A construção de centrais de abastecimento, principalmente nos grandes centros urbanos, deveria contribuir para eliminar intermediários desnecessários, reduzir a especulação e diminuir os custos de comercialização.

Entretanto, estudiosos do abastecimento verificaram que as centrais de abastecimento acabaram privilegiando a formação de estruturas de comercialização oligopolistas, pouco contribuindo para a melhoria dos padrões de consumo de alimentos das populações de baixa renda (Salles, 1991).

No fim da década de 80, o governo mudou seu posicionamento em relação à comercialização e à distribuição de alimentos. O governo federal deixou de centralizar as decisões relativas ao abastecimento, transferindo a gestão das centrais de abastecimento para os governos estaduais e municipais.

Estudos conduzidos por Silva Filho (1999) indicaram que, apesar da política de centrais de abastecimento, os hortigranjeiros apresentam preços instáveis, penalizando os consumidores em momentos de escassez de produtos e, em consequência, preços altos. Da mesma forma, a instabilidade de preços é prejudicial aos produtores nas fases de abundância na produção e, por consequência, preços baixos. Além disso, não se verificou, no período estudado, queda dos preços médios desses alimentos.

Apesar disso, as centrais de abastecimento desempenham papel relevante na distribuição de alimentos. No caso de Campinas, Estado de São Paulo, o principal centro atacadista de alimentos é a CEASA-Campinas, que destina mais de 30% dos hortigranjeiros

comercializados para os supermercados (GASQUES, 2000). Todavia, são poucos os estudos que revelam os fatores que influem sobre o desempenho do varejo (supermercados) na comercialização de hortigranjeiros ou, ainda, sobre as estratégias das empresas atacadistas que atuam nas centrais de abastecimento.

## 5.2. Varejo

A comercialização de alimentos pelos supermercados é um tema de estudo que vem ganhando importância crescente. Todavia, são poucos os estudos que tratam do abastecimento de hortigranjeiros.

A cadeia de comercialização de hortigranjeiros passou por grandes transformações nos últimos 20 anos. Símbolo desta modernização foi a implantação do primeiro varejão, em setembro de 1979, no espaço físico da Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais do Estado de São Paulo (CEAGESP). A proposta inicial era que os varejões comercializassem hortigranjeiros, pescados e avícolas a preços tabelados, nunca superiores a 15% das cotações médias verificadas no atacado (CONJUNTURA ALIMENTOS, 1992).

O objetivo principal dos varejões era propiciar aos produtores a comercialização diretamente ao consumidor, criar condições para o aumento da renda dos produtores, estimular a produção hortigranjeira próxima aos núcleos urbanos, bem como atender prioritariamente as populações mais carentes de renda e equipamentos varejistas. Além disso, facilitaria a orientação dos consumidores tanto sobre preços como sobre o valor nutritivo, preparo e conservação dos alimentos (CONJUNTURA ALIMENTOS, 1992, p. 15).

Estudos realizados na Região Metropolitana de São Paulo indicaram que no período de 1980 a 1983 houve grande crescimento dos varejões administrados pelo poder público. Já entre 1985 e 1991, ocorreu o inverso, com quedas no volume comercializado. Na verdade,

os investimentos públicos pretendiam contribuir para a modernização das estruturas de comercialização dos hortigranjeiros. A partir do momento em que surgiu uma estrutura privada eficiente na distribuição de hortigranjeiros, a participação do setor público tornou-se dispensável.

Quanto aos consumidores, passaram a adquirir hortigranjeiros nos supermercados em razão dos preços baixos e da qualidade dos produtos. Ou seja, os consumidores estão abandonando o hábito da aquisição de hortigranjeiros nas feiras livres, preferindo freqüentar os supermercados.

Quanto aos requisitos para o sucesso dos supermercados na comercialização de hortigranjeiros, de um lado está a localização correta e, de outro, o oferecimento de condições de conforto e praticidade ao consumidor, tais como local amplo, de fácil acesso e com estacionamento.

O abastecimento de alimentos hortigranjeiros pelo setor supermercadista também foi discutido por Sesso Filho (1999). O autor procurou descrever o processo de compra e distribuição dos produtos hortigranjeiros e as razões para o modo de atuação dos supermercados objetos do estudo de caso, e verificou que a seção de hortigranjeiros é estratégica na atração de clientes pelos supermercados. Isto tem levado os supermercados a realizar investimentos para melhorar a qualidade e a diversidade dos hortigranjeiros comercializados.

Em seu trabalho, Sesso Filho (1999) identificou as estratégias de comercialização de hortigranjeiros pelos supermercados. Observou que os supermercados estão centralizando as compras de hortigranjeiros, o que implicou a diminuição do número de fornecedores. Por conseqüência, embora esta decisão proporcione a padronização da seção, causa grande dificuldade de adequação às condições de concorrência e demanda local. Além disso, as

empresas varejistas enfrentam problemas, tais como falhas na padronização e classificação; as embalagens utilizadas para armazenagem e transporte dos hortigranjeiros são inadequadas, e existem grandes perdas ocasionadas por manuseio, condições ambientais e transporte inadequado.

Maluf (1992), estudando a formação dos preços no varejo, verificou que está ocorrendo o encarecimento dos alimentos no Brasil. O autor afirma que, apesar da modernização do varejo, com o aparecimento dos grandes supermercados, os ganhos de eficiência - por escala e outros - não foram transferidos aos preços dos alimentos. Cyrillo (1986), por sua vez, verificou que, apesar da expansão das grandes redes de supermercados nos grandes centros urbanos, não houve redução dos preços dos alimentos para o consumidor final.

Portanto, se faz necessário o aperfeiçoamento dos sistemas de comercialização. Isto porque, sistemas mais eficientes de comercialização podem contribuir para melhorias nas condições de abastecimento de alimentos, principalmente das populações mais carentes, bem como podem constituir um instrumento adequado da política de desenvolvimento econômico e social.

## **6. ATACADO E VAREJO: ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO**

Observamos nos anos 90 a reestruturação do mercado de hortigranjeiros. Todos os componentes da cadeia alimentar, desde os produtores, passando pelos atacadistas e chegando aos varejistas, especificamente os supermercados, reduziram custos e aumentaram a qualidade dos produtos ofertados. O paradoxo é que foi necessário, simultaneamente, reduzir custos e investir em modernização.

## 6.1. Comercialização de Hortigranjeiros pelo Varejo

O setor supermercadista surgiu no Brasil nos anos 50, mas somente a partir da década de 70 se desenvolveu mais intensamente.

Dentre as várias transformações pelas quais passaram os supermercados nos anos 80 e 90, destaca-se a importância crescente da seção de hortigranjeiros, que “[...] foi transferida do fundo para a frente da loja, sendo a primeira a receber os consumidores de forma a estimular a compra por impulso” (SESSO FILHO, 1999, p.9). Os hortigranjeiros são responsáveis pelo retorno dos consumidores às lojas, pois a frequência de compra de produtos perecíveis é maior que a de produtos não perecíveis.

De acordo com Videira (1997), a participação da seção de hortigranjeiros no faturamento das lojas de supermercados pode variar de 8% a 20%. Dentre os objetivos da seção de hortigranjeiros estão a diferenciação da concorrência, o aumento do fluxo de clientes na loja e, ainda, a criação de vínculos de fidelidade com os clientes.

Ressalte-se que vem aumentando a preferência dos consumidores pela compra de frutas, verduras e legumes em supermercados (SESSO FILHO, 1999), levando os supermercados a aumentar a participação na comercialização de hortigranjeiros.

As principais razões da crescente participação dos supermercados na venda de hortigranjeiros são “[...] preços razoáveis; giro rápido de mercadorias; rigoroso controle de qualidade; e propaganda de massa” (SESSO FILHO, 1999, p. 13).

### 6.1.1. Sistema de Compras e Relação com os Fornecedores

Os sistemas de compras podem ser classificados em dois tipos: centralizado e

descentralizado. No sistema centralizado a maior parte dos produtos passa por uma central de compras. No sistema descentralizado cada loja da rede de supermercados tem independência para efetuar as próprias compras de hortigranjeiros (SESSO FILHO, 1999)

Ressalte-se que a criação de centrais de compras apresenta vantagens, tais como redução de custos de transportes e de armazenagem, compras em grandes volumes permitindo ganhos de escala, redução de perdas e, por consequência, os consumidores têm acesso a hortigranjeiros mais frescos e com melhor qualidade. A agilidade e a redução de custos estimulam os supermercados a investir nas centrais de compras.

Por consequência, as decisões sobre escolha dos fornecedores, negociações de preços, promoções, variedade de produtos, preços de venda dos hortigranjeiros e controle de qualidade são padronizadas para toda a rede de supermercado. O mesmo ocorre com as decisões sobre localização da seção hortigranjeiros e modo de exposição dos produtos.

Todavia, o desenvolvimento de centrais de compras tende a enfraquecer os atacadistas que atuam nas centrais de abastecimento. Isto porque as compras podem ser feitas diretamente dos produtores, reduzindo a importância e a participação dos atacadistas no volume comercializado. Ou ainda, os supermercados podem adquirir boxes nas centrais de abastecimento, excluindo a figura do atacadista e promovendo a integração vertical de suas atividades.

De acordo com Souza et alii (1998), os supermercados selecionam os seus fornecedores com base nos seguintes critérios: padronização e classificação dos produtos, assiduidade nas entregas e qualidade.

Ressalte-se que a pontualidade na entrega dos hortigranjeiros foi apontada pelos atacadistas como o principal fator responsável pela obtenção e manutenção de contratos com os supermercados<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Entrevistas com o Sr. Adolfo Dan, sócio-gerente da firma Dan Agro Comercial Ltda., e com o Sr. Donato Francabandiera, sócio-gerente da firma Donato Comércio de Frutas Ltda., realizada, respectivamente, em 17 e 18 de outubro de 2002, na CEASA-Campinas.

Quanto à qualidade, é o principal fator observado para a determinação dos preços. O termo **“qualidade”** está relacionado a fatores, tais como aparência, tamanho e cor.

Para assegurar a qualidade, os hortigranjeiros devem ser adquiridos próximos aos supermercados, pois existem grandes dificuldades para a manutenção da qualidade do produto durante longas viagens. Sesso Filho (2001) relata um caso no qual, para assegurar a qualidade dos produtos, a rede de supermercados aluga caminhões refrigerados, caixas de plástico são adquiridas e alugadas para os fornecedores e nas lojas os hortigranjeiros são estocados em balcões refrigerados e câmaras frigoríficas.

No que diz respeito à qualidade dos hortigranjeiros ela é bastante influenciada pelo clima; o mesmo ocorre com a quantidade produzida e com os preços, o que influencia toda a cadeia produtiva.

No mercado de hortigranjeiros são muitos os fornecedores potenciais. Não existe concentração entre os fornecedores de hortigranjeiros. Mas, os supermercados são clientes importantes, representando parcela significativa do faturamento dos fornecedores de hortigranjeiros. Logo, os supermercados têm grande poder de negociação, que se traduz, entre outras coisas, na imposição de preços aos fornecedores, bem como em multa pela não entrega dos produtos.

Quanto aos preços, as redes de supermercados, que são verdadeiros oligopsônios, impõem preços e margens de lucros aos atacadistas. Na verdade, *“não existe negociação, os preços e as condições para as vendas são ditados pelos supermercados”*<sup>4</sup>.

## 6.2. Estratégias de Comercialização do Atacado

Nos primeiros anos de funcionamento os principais clientes da CEASA-Campinas eram

os feirantes. No entanto, esta situação foi alterada e, em nossos dias, mais de 30% das mercadorias que são comercializadas pela CEASA-Campinas destinam-se aos supermercados.

As redes de supermercados exigem padrões diferentes de comercialização. As negociações precisam ser firmadas em contratos, com cláusulas bem definidas, identificando a responsabilidade das partes envolvidas. Assim, os prazos, as porcentagens de descontos e as características dos produtos são estipulados antecipadamente.

Além disso, os supermercados exigem dos seus fornecedores de hortigranjeiros, entre outras coisas, que entreguem os produtos diretamente nas lojas, disponibilizem expositores, contratem repositores, ofereçam bonificações de aniversário<sup>5</sup>.

Todavia, algumas mercadorias não apresentam a padronização exigida pelas redes de supermercados. O problema é que a falta de padronização, a ausência de embalagens adequadas, o peso indefinido ou, ainda, mercadorias de *“boa”* qualidade embaladas com mercadorias *“ruins”* possibilitam aos supermercados realizarem descontos injustos.

Para modificar essa situação são necessárias, entre outras coisas, a adoção de embalagens apropriadas e a classificação comum e objetiva dos hortigranjeiros.

### 6.2.1. Embalagens

Indiscutivelmente a embalagem é um item muito importante para a redução dos custos de uma mercadoria e para melhor acondicioná-la, mantendo assim suas características originais durante um período maior; isso porque os hortigranjeiros são muito sensíveis, podendo estragar com facilidade.

<sup>4</sup> Entrevista realizada com o Sr. Adolfo Dan, sócio-gerente da firma Dan Agro Comercial Ltda., em 17 de outubro de 2002.

<sup>5</sup> Entrevista realizada com o Sr. Adolfo Dan, sócio-gerente da firma Dan Agro Comercial Ltda., e Sr. Donato Francabandiera, sócio-gerente da firma Donato Comércio de Frutas Ltda., realizada, respectivamente, em 17 e 18 de outubro de 2002, na CEASA-Campinas.

A embalagem mais utilizada para a comercialização de hortigranjeiros, ainda hoje, é a caixa “K”. Estas caixas são feitas de madeira como pinus e eucalipto. Este tipo de caixa tem seu custo reduzido, pois é retornável e pode ser reutilizada muitas vezes; porém, a madeira não permite uma perfeita higiene e os hortigranjeiros são facilmente infectados por restos de outros hortigranjeiros que já estiveram na caixa. Como consequência, este tipo de caixa não é flexível e nem suporta muito peso, quando as caixas são empilhadas verticalmente. No entanto, a falta de flexibilidade faz com que os hortigranjeiros batam uns nos outros e sejam comprimidos pela madeira, provocando algumas escoriações e manchas nos produtos. Para evitar este atrito das mercadorias, os atacadistas utilizam alguns materiais, tais como papel, palha e bandejas.

Um outro tipo de embalagem, que também vem sendo utilizada pelos atacadistas, é a caixa de papelão, que apresenta bastante flexibilidade. No entanto, a flexibilidade apresenta pontos positivos e negativos. Este tipo de embalagem não comprime os produtos, como as embalagens de madeira, porém o excesso de flexibilidade faz com que as mercadorias se movimentem dentro da embalagem, provocando escoriações e manchas nos produtos. O papelão é um material com pouca resistência à umidade. Mesmo utilizando estruturas de papelão mais resistente não é possível lavá-lo para uma reutilização.

Além disso, para o atacadista conseguir bons preços na aquisição de embalagens de papelão é necessário que se faça um pedido grande, o que possibilitaria ganhos de escala. Isto torna inviável esse tipo de embalagem para os pequenos atacadistas.

As embalagens de plástico são resistentes quando empilhadas verticalmente, podem ser reaproveitadas inúmeras vezes, pois podem ser lavadas e higienizadas corretamente, reduzindo o custo para o produtor e, conseqüentemente, para o consumidor final. Possuem uma certa

flexibilidade, não esmagando as mercadorias no seu interior; além disso, podem ser utilizadas palhas e bandejas para melhor acomodar os hortigranjeiros, técnicas que aumentam o tempo de vida útil dos alimentos.

Os hortigranjeiros são sensíveis ao manuseio e sua comercialização requer cuidados especiais. O excesso de manuseio dos produtos é um dos itens que causam a podridão antes do tempo. Para evitar a redução da vida útil dos hortigranjeiros começa a ser testado o desenvolvimento de embalagens dentro das embalagens. Por exemplo, dentro de uma caixa de plástico coloca-se uma outra embalagem que já está dividida em porções menores, prontas para o consumo.

## 6.2.2. Classificação dos Produtos

A classificação de hortigranjeiros de forma adequada e coerente torna as transações comerciais mais transparentes. Em nossos dias, alguns produtos recebem, por exemplo, apenas a denominação “**bom**” ou “**muito bom**”, não existindo, por exemplo, a diferenciação dos locais de origem e dos pontos de maturação.

Dessa forma, o produtor pode definir o seu produto como “**muito bom**”, quando na verdade o produto é “**bom**”. Ou, ainda, os atacadistas e varejistas podem vender o produto como “**muito bom**” e informar ao produtor que a mercadoria obteve apenas classificação “**bom**”, por isso terá o seu valor reduzido. *“Portanto, a subjetividade na classificação do produto não é boa para quem compra, e nem para quem vende”*<sup>6</sup>.

A falta de classificação impede o desenvolvimento satisfatório dos negócios, numa época em que a minimização dos custos e a maximização de lucros são itens necessários para a sobrevivência das empresas no mercado. As redes de supermercados estão investindo em pesquisa e conhecimento dos seus clientes,

<sup>6</sup> Entrevista realizada com o Sr. José Francabandiera Neto, sócio-gerente da firma Lorena Imp. e Exp. e Com. de Frutas Ltda., em 07 de outubro de 2002, na CEASA-Campinas.

conseguindo identificar qual é o tipo de mercadoria que o seu cliente prefere e, assim, podem delinear melhor sua compra. No entanto, sendo a classificação genérica, os supermercados só têm condições de avaliar a **“qualidade”** dos hortigranjeiros quando a caixa do produto for aberta.

Portanto, é necessário que a classificação identifique as características dos hortigranjeiros, sendo imprescindível observar os critérios de automação e rastreabilidade dos produtos, utilizando uma linguagem comum entre todos os envolvidos no ciclo de produção e distribuição de hortigranjeiros.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da estratégia não é apenas adaptar a empresa ao meio ambiente mas, a partir da análise das forças competitivas, avaliar o potencial da empresa e a necessidade de adotar estratégias que possibilitem à organização superar as ameaças ou aproveitar as oportunidades do negócio.

No que diz respeito à comercialização de hortigranjeiros, buscamos compreender a dinâmica das relações entre atacadistas e supermercados. O poder de barganha dos agentes envolvidos no processo de comercialização de alimentos determina o grau de competição e o potencial de lucro da indústria.

Sistemas mais eficientes de comercialização de hortigranjeiros contribuem para melhoria das condições de vida da população, principalmente das populações mais carentes, bem como podem constituir instrumento adequado da política de desenvolvimento econômico e social.

O atacado e o varejo têm sido pouco estudados. A verdade é que os comércios atacadista e o varejista são partes do sistema de produção e distribuição de alimentos. O desempenho do varejo depende do seu poder de negociação com os consumidores e com o

atacado. As relações dos fornecedores com o varejo são tensas, o que pode ser atribuído ao poder de mercado da empresa varejista.

As redes de supermercados exigem padrões diferentes de comercialização que o atacado tem dificuldades em compreender e atender. Decorre daí que a comercialização de hortigranjeiros enfrenta problemas, tais como falhas na classificação dos produtos, utilização de embalagens inadequadas e grandes perdas influenciadas, entre outras coisas, por alterações climáticas e, ainda, transporte e manuseio inadequados, repercutindo sobre a quantidade ofertada e sobre os preços, o que influencia toda a cadeia produtiva.

Os supermercados são os principais equipamentos de distribuição de hortigranjeiros. Investe-se na seção de hortigranjeiros como elemento de atração de clientes, pois a frequência de compras de produtos perecíveis é maior que a de produtos não perecíveis, estimulando os consumidores a retornar às lojas.

Os preços, a qualidade e a propaganda de massa levaram à crescente participação dos supermercados na venda de hortigranjeiros. Por transacionarem uma grande quantidade de mercadorias, os supermercados centralizam as compras de hortigranjeiros em um número reduzido de fornecedores, impõem preços, descontos e prazos de pagamentos aos atacadistas. Além disso, pode-se negociar diretamente com os produtores, verticalizando a distribuição e enfraquecendo os atacadistas que atuam nas centrais de abastecimento.

Para reverter esse quadro, o atacado tem empregado iniciativas modernizadoras. Dentre essas, destacam-se a adoção de embalagens apropriadas e a classificação objetiva dos hortigranjeiros.

Além disso, os atacadistas que atuam nas centrais de abastecimento fornecendo hortigranjeiros para o varejo e, em especial, para os supermercados necessitam desenvolver estratégias para aumentar o seu poder de negociação, pois essa indústria se caracteriza

por ser pouco concentrada; os supermercados, por sua vez, são clientes importantes para os atacadistas; e os hortigranjeiros são produtos com reduzida diferenciação. Os supermercados, por sua vez, adquirem volumes relativamente elevados em relação às vendas dos atacadistas de hortigranjeiros; podem, com facilidade, mudar de um fornecedor para outro; e dominam informações sobre a demanda, os preços, os custos dos fornecedores e outros.

Finalmente, a análise do atacado e do varejo de hortigranjeiros revela que o setor está passando por transformações. Busca-se maior eficiência e os participantes desse comércio estão mais atentos para o lado operacional dos negócios.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- CYRILLO, D. C. (1986) *O papel dos supermercados no varejo de alimentos*. Tese Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- GASQUES, V. (2000) Fim de feira. *Correio Popular*. Campinas, 28 maio. Dinheiro, p. 2.
- MALUF, R. S. (1992) O encarecimento dos alimentos no Brasil. *Conjuntura Alimentos*, São Paulo, v. 4, n.1, maio, p. 28-30.
- PORTER, M. E. (1991) *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro, Campus.
- REZENDE, J. B.; CASTRO, A. R.; STARLING, M. B. L. (1995) Os problemas da comercialização de hortigranjeiros na Região Metropolitana de Belo Horizonte. *Conjuntura Alimentos*. São Paulo, v. 7, n. 1, jan./abr., p. 24-38.
- SALLES, J. T. A. O. (1991) *Comercialização de hortigranjeiros na Ceasa-Campinas: 1981-1990*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- SESSO FILHO, U. A. (1999) *Estratégias de Comercialização de Hortifrútiis no Setor Supermercadista: estudo de casos*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz/Universidade de São Paulo, Piracicaba.
- SILVA FILHO, C. F. (1999) *Política de Abastecimento de Alimentos: a experiência da CEASA-Campinas*. Tese Doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- SOUZA, R. A. M.; SILVA, R. O. P.; MANDELLI, C. S.; TASCO, A. M. P. (1998) Comercialização Agrícola: análise de alguns setores do mercado varejista de São Paulo. São Paulo, *Informações Econômicas*, v. 28, n.10, outubro, p. 7-23.
- SPROESSER, R. L. (1997) Gestão Estratégica do Comércio Varejista. In.: BATALHA, M. O. (org.). *Gestão Agroindustrial*. São Paulo, Atlas, p. 215-61.
- VAREJÕES: 12 anos de implantação. *Conjuntura Alimentos*, São Paulo, v. 4, n.1, maio 1992, p. 14-21.
- VIDEIRA, J. C. (1997) A salada que dá lucros. *SuperHiper*, Revista da Associação Brasileira de Supermercados, dezembro, p. 42-50.
- YIN, R. K. (2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Bookman, 125p.