

GESTÃO DE DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS ATACADISTAS DE FLV NA REGIÃO METROPOLITANA DE RECIFE - PE: O CASO DE DUAS EMPRESAS

Management of the distribution of flv wholesaler companies in the metropolitan area of Recife, Pernambuco state: the case of two companies

RESUMO

O mercado nacional de frutas, legumes e verduras (FLV) vem crescendo significativamente nos últimos anos. Contudo, devido à grande perecibilidade destes produtos, a qualidade dos mesmos está condicionada a processos de padronização, seleção, classificação, embalagem e transporte adequados, a fim de evitar perdas elevadas. Para tanto, é necessária uma perfeita sintonia entre os agentes deste mercado, de forma a oferecer com agilidade e eficiência um produto de qualidade ao consumidor. Como os produtores raramente executam estes processos, cabe aos segmentos a jusante realizá-los, como o segmento atacadista (CEASAs e empresas atacadistas). Buscou-se analisar, no presente trabalho, os sistemas de comercialização de duas empresas atacadistas de FLV na região metropolitana de Recife, a partir das teorias da gestão da Cadeia de Suprimentos e Economia dos custos de transação. Foram observadas características similares entre as empresas, como a falta de uma maior capacitação para a gestão do empreendimento das empresas, forte concentração na tomada de decisão e baixa preocupação com a capacitação da mão de obra. A contratação entre fornecedores e clientes só é formalizada quando estritamente necessário. As formas de comercialização privilegiam primeiramente o preço, depois a qualidade do produto.

Luciene do Nascimento Mendes

Mestranda na Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural, Universidade Federal Rural de Pernambuco
mendesln@yahoo.com.br

Jearbes Alexandre da Silva

Mestrando da Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural, Universidade Federal Rural de Pernambuco
jearbes@gmail.com

Luiz Andrea Favero

Professor Adjunto, Ensino e Pesquisa em Economia, Universidade Federal Rural de Pernambuco
lfavero@uol.com.br

Recebido em 9.2.09. Aprovado em 24.8.09

Avaliado pelo sistema blind review

Avaliador científico: Cristina Lelis Leal Calegario

ABSTRACT

The national market for FLV (fruits, legumes and vegetables) has grown significantly in recent years. However, due to the high perishability of these products, their quality is subject to appropriate processes of standardization, selection, classification, packaging and transportation to avoid losses, which are high. This requires a complete harmony between the players/agents in this market to offer the consumer high quality products with speed and efficiency. Since the producers rarely perform these procedures, it is up to the segments, such as the wholesale segment, represented by CEASAs and wholesaler companies. Thus, this study sought to analyze the systems of two marketing wholesaler companies of fruits, legumes and vegetables in the metropolitan area of Recife, based on theories of Supply Chain Management and Transaction Costs Economics. There were similar features among the companies, such as lack of greater qualification in the management of business enterprise, a strong focus on decision-making and low concern with the training of the workers. The contract between suppliers and customers is only formalized when necessary. The forms of marketing focus primarily on the price, then on the quality of the product.

Palavras-chaves: Gestão da Cadeia de Suprimentos, Economia dos Custos de Transação, Mercado Atacadista

Key Words: Supply Chain Management, Transaction Cost Economics, Wholesale

Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v.11, n.3, 2009

1 INTRODUÇÃO

O mercado de FLV (frutas, legumes e verduras) vem apresentando um significativo crescimento nos últimos anos. Vários fatores têm concorrido para esse crescimento, como: uma maior conscientização quanto à qualidade e origem de produtos e consequente busca de produtos mais saudáveis, a busca pela boa forma, e o crescimento na renda do brasileiro que tem proporcionado, ainda que lentamente, a mudança do paradigma na busca de preços mais atrativos e maior exigência na qualidade do produto.

A qualidade dos produtos FLV está intimamente relacionada a processos de padronização, seleção, classificação, embalagem, transporte e distribuição adequados. Devido ao elevado grau de perecibilidade, esses seis fatores são decisivos no aumento do *shelf-life* do produto, ou seja, “tempo de prateleira”.

Infelizmente no Brasil, as perdas relacionadas a esse tipo de produto são elevadas, chegando a 40% no caso de banana e mamão, bem como em alguns outros produtos que chegam à proporção de 1:1, ou seja, para cada produto colhido, perde-se outro (BORGES, 1997).

Isso representa um elevado grau de desperdício de alimentos e prejuízo financeiro, que normalmente não é computado. Tal fato ocorre em função de vários fatores, entre eles: a falta de mão de obra especializada; a falta de processos mais tecnificados; estrutura de armazenamento deficitário; bem como o descaso por parte dos agentes governamentais, como a falta de normas de classificação, acondicionamento e transporte adequados e a falta de empreendedorismo dos agentes integrantes das cadeias produtivas no agronegócio (AZEVEDO, 2001). Em outras palavras, isso é reflexo da falta de coordenação entre os agentes que compõem a cadeia produtiva.

Como o produtor rural de FLV no país normalmente é de pequeno porte, desinformado, desorganizado, dispõe de baixo nível tecnológico e baixa capacidade de investimento, consequentemente pouco atua na agregação de valor ao produto, resta ao nível posterior, o atacado, realizá-lo.

O atacado é constituído basicamente pelas Centrais de Abastecimento, as CEASAs e um número reduzido de empresas, que realizam a função de concentrar e distribuir a produção vinda do campo. Como as CEASAs há muito deixaram de ser referência na distribuição de produtos FLV de melhor qualidade, e por necessidade e exigência de mercado, os grandes varejistas e algumas empresas atacadistas independentes do sistema das CEASAs passaram a realizar a função dessas, possuindo inclusive suas próprias centrais de distribuição, os CDs de produtos FLV. Essas empresas buscam definir o canal de distribuição do produto conforme o grau de perecibilidade do mesmo e o sistema logístico adequado.

Na região metropolitana de Recife, foco principal deste estudo, existem poucas empresas atacadistas atuando, dentre as quais identificamos a Empresa A e a Empresa B para realização do estudo. Essas são consideradas as maiores e mais representativas no setor atacadista de FLV.

Objetivou-se, no presente trabalho, buscar qual a motivação dessas empresas para atuarem no setor atacadista de FLV da forma como atuam atualmente, identificando os sistemas de canais de comercialização e distribuição das duas empresas, comparando-as com representantes locais desse mercado.

Entende-se que, dentre as formas de comercialização estão relacionados os cuidados com processos, padronização, seleção, classificação, embalagem, transporte e distribuição adequados, que permitem a diminuição das perdas e maior aceitação do produto pelo consumidor final, uma vez que primam pela qualidade. Assim, pretendeu-se realizar o estudo das estratégias de escolha dos canais de comercialização e distribuição dessas empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O embasamento teórico do presente artigo, foi dividido em sub-tópicos essenciais para a construção do mesmo. No primeiro sub-tópico discutiu-se sobre o histórico e modificações recentes da comercialização de

produtos FLV e o mercado atacadista destes no Brasil. No segundo e terceiro subtópicos estão relacionados às teorias que explicam o artigo, sejam estas: a Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) e a Economia dos Custos de Transação (ETC).

A GCS permitirá a elucidação da estrutura e gestão organizacional das referidas empresas e vislumbrar dentro do segmento atacadista qual a razão para atuação das mesmas dentro do mercado. Quanto à ETC, essa teoria permite a visualização do comportamento dos agentes envolvidos no processo de comercialização, pois os identifica sob o ângulo da racionalidade limitada e do oportunismo. Enfoca ainda as dimensões das transações entre esses agentes, tanto fornecedores quanto compradores, e trata o produto, no caso os FLVs, como ativos específicos, referenciando ainda outros aspectos como frequência e incerteza das relações comerciais entre os agentes, ajustando-se assim perfeitamente ao objeto de estudo.

2.1 Histórico da comercialização de produtos FLV e mercado atacadista deles no Brasil

Araújo (2005) define o atacado como sendo o conjunto de grandes empresas, cuja função refere-se a comprar produtos em todos os níveis anteriores da cadeia produtiva repassando-os para os níveis seguintes. Assumem assim, a responsabilidade de compra, venda e distribuição dos bens. Eventualmente, pode atingir diretamente o consumidor. São representadas pelos atacadistas, as centrais de abastecimento regionais, as bolsas de mercadorias, entre outros.

Segundo Pigatto e Alcântara (2006), a função do atacadista se reflete na importância que esse segmento distribuidor representa para o pequeno e médio produtor, cujas características naturais (escala de produção insuficiente, dispersão geográfica, falta de informação, desorganização, entre outros) não permitem que esses cheguem diretamente às gôndolas das redes varejistas ou agroindústrias.

Historicamente no Brasil, em função da vigorosa migração campo-cidade ocorrida nas décadas

de 1960 e 1970 devido ao processo de industrialização nacional, houve a necessidade de se modernizar a agricultura brasileira até então limitada a um baixo nível de tecnificação e de utilização de insumos, por meio dos pacotes tecnológicos da Revolução Verde (FAVERO, 2005).

Contudo, não bastava produzir mais, a distância entre o que era produzido no campo e o consumidor nos grandes centros urbanos, acarretava sérios problemas de abastecimento dessa população, tanto por escassez do produto e conseqüentemente preços elevados, como por entraves na distribuição. Em função disso, o poder governamental interveio por meio da implantação e financiamento de mercados atacadistas e suas estruturas operacionais (FAVERO, 2005).

A venda de produtos *in natura* até então era realizada basicamente em feiras livres. Segundo Belik e Chaim (2007), a cadeia produtiva desses alimentos era extensa, composta de incontáveis etapas, traduzindo a precariedade dos sistemas de abastecimento e a carência de planejamento das grandes cidades.

Diante desse contexto, a partir da segunda metade da década de 1960 começa a se estruturar a organização do setor atacadista nacional, com a criação da CEAGESP e logo após o Sistema Nacional de Centrais de Abastecimento (SINAC), coordenado pela COBAL (Companhia Brasileira de Alimentação). Tal modificação na estrutura de distribuição permitiu o crescimento da produção de hortifrutigranjeiros e eliminou as condições impróprias dos mercados municipais, graças à implantação dos entrepostos atacadistas, as CEASAs – Centrais Estaduais de Abastecimento S.A. (SILVEIRA, 1999).

Nos objetivos da SINAC, estavam a redução dos custos de comercialização no nível do atacado, em função da redução das perdas e menor custo com mão de obra. Visava à redução de custos indiretos por economias de escala, melhorias nas condições de abastecimento, no fluxo de informações de mercado, nas condições de higiene, maior especialização dos comerciantes, redução do número excessivo de intermediários e redução das flutuações e especulações nos preços dos produtos alimentares (BELIK, 2000).

Belik (2000) ressalta o fato de que as

crises de abastecimento no Brasil influenciaram diretamente na determinação de políticas de abastecimento. Assim, as decisões tomadas em termos de políticas de abastecimento, quase sempre foram baseadas em medidas de cunho autoritário e sem planejamento adequado.

A partir de então, o Estado passa a intervir diretamente no controle dos preços, que pela escassez de alimentos encontrava-se em níveis elevados e na distribuição de produtos alimentares como um todo.

Segundo Silveira (1999), a gestão das Centrais de Abastecimento tinha base tanto no setor público quanto no setor privado. Ao primeiro, ficou a responsabilidade integral pelo planejamento e construção das centrais, além da gestão e promoção do desenvolvimento técnico dos mercados, como: estudos de embalagens, padronização e introdução de novas tecnologias, entre outros. Coube então à iniciativa privada, a competência de gerir a atividade comercial dentro das centrais.

Essa relação de gestão pública-privada foi benéfica por algum período, até que, nos anos seguintes, na década de 80 em diante, a grande instabilidade econômica nacional, atrelada aos elevados níveis inflacionários, além do isolamento em relação ao restante do mundo, propiciaram a decadência da estrutura implantada (JUNQUEIRA, 1999).

Favero (2005) cita outros fatores que influenciaram a decrepitude da estrutura de distribuição de alimentos frescos no Brasil, além da transferência da gerência das CEASAs do poder Federal para o âmbito Estadual, como: i) o aumento da produção e oferta de alimentos frescos; ii) a consolidação das agroindústrias e grandes redes varejistas que passaram a controlar a distribuição de alimentos e o abastecimento das famílias, especialmente nos centros urbanos; iii) a elevação das atividades de serviços nos centros urbanos e o aumento das refeições fora do ambiente domiciliar; iv) o nível de informação e exigências do consumidor; v) o próprio fenômeno de abertura de mercados e globalização e suas consequências e vi) a mudança da postura do Estado, diminuindo sua presença em áreas essenciais, reduzindo o investimento em infraestrutura física e na manutenção

das atividades dos mercados atacadistas de FLV.

A falta de investimentos em modernização na melhoria da eficiência de produção e na qualidade do produto, juntamente com a desorganização do setor e a resistência dos atacadistas das centrais de abastecimento em inovar e investir tornou o setor de distribuição de produtos *in natura* ultrapassado (SILVEIRA, 2000).

Atualmente, as grandes redes varejistas dominam o mercado de abastecimento de FLV ofertando um produto de maior qualidade para a população de renda mais elevada que são consumidores mais exigentes (FARINA et al., 2000).

Araújo (2005) identifica a tendência de domínio de grandes redes de supermercados como uma tendência mundial. Pela alta concentração comercial em poucas empresas que oferecem grande diversidade de produtos, com o objetivo de tornar mais facilitada as compras ao consumidor. Até pouco tempo vislumbrava-se esse processo apenas para produtos industrializados, atualmente esse conceito se estende também para produtos frescos como os FLV. Essas empresas ainda desfrutam do contato direto com o consumidor, podendo perceber e atender mais rapidamente suas necessidades, desejos e exigências.

Assim, as CEASAs são o reflexo de uma estrutura ultrapassada e ineficiente, agravada pela desorganização da cadeia produtiva e de comercialização de FLV, que abastece ainda as camadas da população de mais baixa renda, e pouco exigente quanto ao produto, sendo o preço o paradigma vigente. As perdas de produto nesse segmento são elevadas, faltam maiores investimentos em sistemas de padronização, classificação e embalagem, consequentemente de rastreabilidade, além do melhoramento e desenvolvimento das operações de mercado (FAVERO, 2005).

Em relação a esse último podemos destacar a melhoria da inter-relação entre os agentes das cadeias produtivas de modo a tornarem mais eficientes os canais de distribuição, considerando a perecibilidade do produto e em consequência disso, um sistema de logística mais dinâmico.

Nesse contexto, sobressaem-se algumas

empresas atacadistas, que cumprem ou buscam cumprir o papel não executado pelas CEASAs no que se refere a uma estrutura eficiente de distribuição e comercialização de produtos FLV.

2.2 A Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) e canais de distribuição.

De acordo com Pires (2007), a teoria da Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) ou *Supply Chain Management* (SCM) conforme conhecida atualmente é relativamente nova, contudo, seu marco histórico não é muito claro, variando entre relatos das décadas de 1970 e 1980, sendo entretanto, difundida e estudada com maior amplitude desde a década de 1990. Essa foi aplicada primeiramente ao setor industrial, mais especificamente, aquele onde o nível de competição era mais acentuado e dependente não somente da eficiência interna da empresa, mas de todo um conjunto de organizações externas e interligadas à organização.

Assim, a partir do momento em que a organização já não retém internamente o domínio sobre a eficiência do processo produtivo, mas depende de fornecedores de matéria-prima e de uma série de outros agentes à jusante de sua produção a fim de que seu produto chegue aos consumidores, a gestão da cadeia de suprimentos passa a ter relevância, não só no setor industrial, mas também nos outros setores da economia.

Antes da compreensão do que vem a ser a gestão da cadeia de suprimentos, faz-se necessário o entendimento do termo cadeia de suprimentos. Borrás e Toledo (2006) definem cadeia de suprimento como

sendo o conjunto de todas as atividades associadas com a movimentação de bens, desde o segmento da matéria-prima até o usuário final. Ou seja, abrange o esforço envolvido na produção e distribuição do produto final, desde o fornecedor do fornecedor ao cliente do cliente. Nesse esforço estão envolvidos os processo de: planejamento, compras, fabricação e distribuição.

As cadeias de suprimentos compõem os canais de distribuição, esses últimos conforme Stern e El-Ansary *apud* Batalha e Silva (2001), são compostos por organizações interdependentes e conjuntamente envolvidas no processo de tornarem produtos e serviços disponíveis para o uso ou consumo. As organizações que compõe o canal de distribuição não são passivas à satisfação da demanda, apenas cumprindo o papel de suprir de produtos e serviços a demanda conforme o lugar, quantidade, qualidade e preços desejados, mas atuam além, estimulando essa demanda.

No contexto do agronegócio, Pigatto e Alcântara (2006), destacam a necessidade de que todos os agentes de um canal de distribuição trabalhem de forma integrada, colaborando para obter ganhos de eficiência e produtividade, atendendo as demandas do consumidor final.

A agilidade desses processos é de grande importância no agronegócio devido ao elevado grau de perecibilidade dos produtos, especialmente aqueles comercializados *in natura* como ocorre no caso dos FLV.

Pires (2007) ressalta que uma cadeia de suprimentos pode fazer parte de uma ou várias cadeias produtivas, a depender das características dos produtos

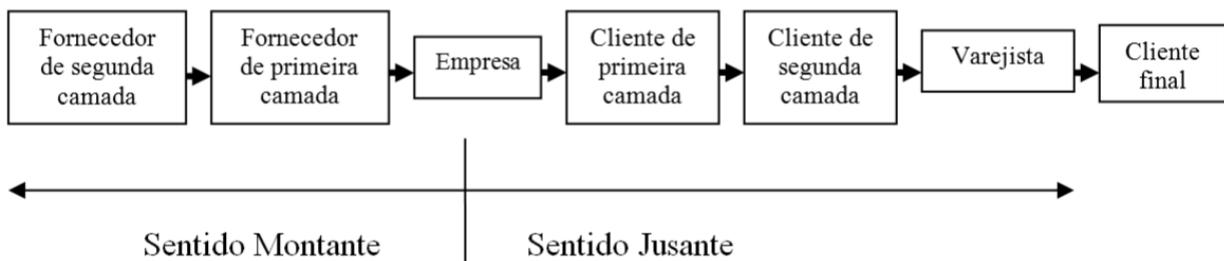


Figura 1 – Representação de uma Cadeia de Suprimentos.

Fonte: Adaptado de Pires (2007).

finais. Essa pode ser composta de diversos agentes, entre eles tem-se: fornecedores, transportadores, fábricas, centros de distribuição, varejistas e clientes finais. Composto não apenas uma cadeia de negócios, mas uma rede de múltiplos negócios e relações. A Figura 1 permite a visualização de um esquema geral da cadeia de suprimentos, em que o sentido montante indica os fornecedores e os fornecedores dos fornecedores da empresa e o sentido jusante indica os clientes e clientes dos clientes da empresa.

Pires (2007) define a gestão da cadeia de suprimentos como sendo a integração dos processos de negócios desde o usuário final até os fornecedores originais, estando esses últimos responsáveis por providenciar produtos, serviços e informações que adicionam valor para os clientes.

Silva e Batalha (2001) complementam, afirmando que a gestão da cadeia de suprimentos proporciona a integração de todas as atividades desenvolvidas na cadeia, a partir da melhoria nos relacionamentos entre seus agentes. Melhoria essa, vislumbrada pelo compartilhamento de informações e do planejamento das diversas atividades da cadeia.

Desse modo, para Batalha e Silva (2001), o objetivo da gestão da cadeia de suprimentos é buscar a eficiência ao longo do canal de distribuição, a partir da melhoria no compartilhamento de informações e do planejamento integrado entre os agentes que compõem esse canal, visando construir vantagens competitivas sustentáveis. Pigatto e Alcântara (2006) complementam essa idéia e enfatizam que o objetivo da SCM é atingir a eficiência e eficácia nas operações ao longo da cadeia como um todo, enfocando, contudo a satisfação do consumidor final.

Nesse contexto, o segmento atacadista caracterizado de forma geral por empresas imbuídas na venda de bens para revenda ou mesmo uso industrial, visando atender outros intermediários ou usuários finais industriais, institucionais e comerciais, atuando pouco na venda para consumidores finais, desempenha importante papel na gestão da cadeia de suprimentos (PIGATTO e ALCÂNTARA, 2006).

2.3 Economia dos Custos de Transação (ETC)

Entende-se por Custos de Transação, os custos advindos do funcionamento do sistema econômico. Podem ser de duas espécies: os custos de coleta de informações e os custos de negociação e estabelecimento de contrato. A Economia dos Custos de Transação (ETC) visa, por meio de mecanismos de estrutura de governança, reduzir os riscos e consequentemente os custos de se mover o sistema. A ETC está ligada à eficiência das relações que envolvem os agentes nos mercados (FARINA et al., 1997).

Willianson (2003a) parte do pressuposto de que os agentes possuem racionalidade limitada e comportamento oportunista, assim possíveis transações comerciais estarão expostas ao risco de não cumprimento dos acordos. Ocorrerá em consequência disso, um custo adicional nas transações decorrentes da elaboração de contratos, podendo em sua forma mais elevada chegar à integração vertical.

Dado o fato de que as transações são diferenciadas umas das outras, a estrutura de governança que regerá as transações também será diferenciada, partindo de transações no mercado aberto (*spot*), mercado a termo (contratos) e integração vertical. Essa diversidade terá origem nas diferenças básicas dos atributos das transações: especificidade dos ativos, frequência e incerteza (WILLIANSON, 2003b).

Por especificidade dos ativos entende-se a característica de ativos que não podem ser reempregados para outro fim, diferente do que se propunha inicialmente, pois, a essa modificação está atrelada a perda de valor. Segundo Farina (2003) esse atributo está fortemente ligado ao nível de tecnologia, apesar de não se limitar a ela. A especificidade tende a ser maior no momento de implantação da nova tecnologia, reduzindo-se à medida que essa se dissemina e é largamente assimilada. A elevação do nível de especificidade dos ativos aliado ao pressuposto do oportunismo e à deficiência dos contratos em garantir as transações, origina maiores custos de transação, reclamando formas mais apropriadas de governança.

A frequência vista como instrumento de medida, determina o número de vezes em que a transação ocorre. A repetição, em dado intervalo de tempo, de um mesmo tipo de transação, influencia na escolha da estrutura de governança adequada. Quanto maior a frequência, menores serão os artificios utilizados para se evitar o risco, pois será criada uma confiança (reputação) entre os agentes. A reputação exerce assim, limitação a ações oportunistas (FARINA, 2003).

A incerteza refere-se à impossibilidade de prever acontecimentos futuros, mudanças de comportamento dos preços do bem ou serviço em questão, aos quais os arranjos contratuais não são factíveis de prever. A incerteza quanto ao cumprimento do acordo ou contrato leva a custos transacionais não previstos, que determinam a escolha pela forma de contratação (FARINA, 2003).

A identificação dos níveis de eficiência dos sistemas agroindustriais de acordo com suas características, não se limita apenas à identificação da competitividade de cada segmento que compõe o sistema, mas da estrutura de coordenação. Quanto mais adequada for a coordenação entre segmentos, menores serão os encargos de se fazer funcionar o sistema, mais rápida será a resposta a mudanças no ambiente institucional e menos custosos serão os conflitos entre os agentes (FARINA et al., 1997).

Para Saes (2000), quanto maior for a coesão em relação aos objetivos finais dos indivíduos que formam as organizações, maior ou mais eficiente será a estrutura de governança.

Dessa forma, a Economia dos Custos de Transação, constitui-se de instrumento de avaliação das estruturas de governança utilizadas pelo sistema, permitindo prevê-las tendo como base os atributos das transações. Isso proporciona a possibilidade de avaliar o grau de organização e complexidade das relações existentes na cadeia.

3 METODOLOGIA

Para o presente estudo, foi realizada uma análise de caso comparativo entre as empresas representantes do

segmento atacadista na região metropolitana de Recife – PE, identificadas como Empresas A e Empresa B. Essas foram escolhidas porque, a primeira é uma das maiores empresas do gênero atuantes no mercado e a segunda apesar de apresentar um porte menor, detém parte representativa do mercado de atuação. Atendendo a pedido dos entrevistados não será revelado o nome real das empresas em questão.

A técnica de estudo de caso, além de frequentemente utilizada em ciências sociais aplicadas, permite, segundo Gil (2008), investigar o fenômeno a ser estudado dentro do seu contexto real, no presente caso o mercado de empresas atacadista de FLV, explicando as ligações causais em investigação, permitindo assim, entender como e porque o fato ocorre. No caso da pesquisa foi utilizado o estudo de caso explanatório.

Foram realizados levantamentos de dados tanto secundários como primários. Os primeiros foram coletados através da análise teórica com base junto às fontes tradicionais como sites do IBGE, FAO e CEASAs, livros e periódicos específicos em FLV e mercado atacadista para a realização do levantamento inicial da situação do mesmo, de natureza qualitativa.

Para o levantamento dos dados primários, foi elaborado um roteiro de entrevista e essas aplicadas com os agentes participantes do mercado atacadista, mais especificamente, representantes ligados a cada uma das empresas, Empresa A e Empresa B.

Dada a necessidade de se perceber como o consumidor identifica as diferenças de qualidade entre os produtos ofertados e como não foi possível entrevistar diretamente os consumidores, optou-se por entrevistas com agentes do segmento varejista. No caso foram entrevistados os gerentes das três principais maiores redes varejistas locais, por estes se encontrarem mais próximos do consumidor final, tendo por muitas vezes visão similar ao do cliente consumidor.

O roteiro de entrevista contemplou basicamente perguntas abertas, o que possibilita maior riqueza de detalhamentos sobre as questões levantadas, pois, permite a livre expressão do entrevistado. Desta forma, as entrevistas foram gravadas, depois transcritas

e analisadas para responder as questões levantadas relacionadas às teorias da Gestão da Cadeia de Suprimentos e Economia dos Custos de Transação e entender a estrutura de governança destas empresas e sua forma de atuação do mercado atacadista de FLV.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dos dados coletados foi possível vislumbrar os seguintes fatos sobre o mercado atacadista de FLV, na região metropolitana de Recife:

- as empresas atuam num mercado competitivo, mas ainda pouco profissionalizado, poucas são as empresas que atuam separadamente do mercado atacadista representado pelos permissionários da CEASA/PE;
- para melhor entendimento da estrutura de mercado, será num primeiro momento estabelecido um breve panorama geral de cada empresa e depois uma explanação do mercado atacadista de FLV, refletindo a atuação das duas empresas;
- devido sua representatividade no mercado atacadista da região metropolitana de Recife, faz-se necessário tratar do Centro de Abastecimento Alimentar de Pernambuco, de modo a estabelecer um referencial das atividades desenvolvidas pela mesma.

Trata-se de uma organização social vinculada à Secretaria de Produção Rural e Reforma Agrária do Estado, seu gerenciamento administrativo ocorre com a participação de seus permissionários. Ao todo são cerca de 1300 permissionários fixos e 350 permissionários não fixos. Com área total de 580 mil m² e 34 galpões de comercialização, a CEASA/PE gera em média um volume mensal de negócios da ordem de 44 milhões de reais e estima-se que gere 35 mil empregos diretos e indiretos (CEASA/PE, 2008).

A Empresa A:

A Empresa A, faz parte de um grupo que atua há mais de 40 anos no mercado de distribuição de alimentos FLV e alguns processados, com sede na região Sul do País. É uma filial que se estabeleceu no mercado pernambucano há nove anos, sua estrutura de loja originalmente localizava-se na CEASA/PE, mas atualmente dispõe também de uma central de distribuição fora da mesma. Conta no momento com mais de 200 funcionários.

Seu mercado de atuação concentra-se em fornecer os produtos FLV, *in natura*, tradicionais, orgânicos, hidropônicos e minimamente processados. Para esse último dispõe de estrutura para o processamento do produto. Embala produtos específicos, em caso de necessidade. E trabalha conforme o produto com marca própria. Possui estrutura de três câmaras frias para armazenagem de FLV.

A empresa fornece FLV especialmente para as grandes redes varejistas presentes na região, além de comercializar seu produto também junto a outros atacadistas na CEASA. Busca fornecer ainda para mercados de médio porte, que sejam representativos, nos municípios próximos. Comercializa uma gama muito grande de produtos diferentes, desde nacionais a importados, contudo, o maior volume comercializado, restringe-se a: cebola, batata, tomate, pimentão, maçã, pera e alho. No passado, a empresa também chegou a fornecer FLV para redes de lanchonetes, restaurantes e hospitais, sendo o processo logístico terceirizado.

Apesar de contar com sócios, a empresa centraliza a tomada de decisão no diretor local, o que pode gerar certa dependência da organização não salutar, pelo grande número de pessoas trabalhando na organização. A empresa trabalha com estrutura familiar nos “cargos principais”. Utiliza como fontes de financiamento tanto recursos próprios (a maioria), como também empréstimos adquiridos junto a instituições bancárias.

A Empresa B:

Apesar de nova no mercado atacadista de FLV, com cerca de um ano, a Empresa B vem preenchendo

lacunas de mercado deixadas pela Empresa A, no que se refere a atuação junto as grandes redes varejistas, além de feirantes. Atendendo inclusive pequenos pedidos. Comercializa tanto produtos nacionais como importados, os chamados “exóticos”. Conta com uma estrutura central de distribuição fora da CEASA, com estrutura de câmara fria para armazenagem e conservação dos produtos. Atua com cerca de 30 funcionários. Trabalha somente com FLV *in natura*. Em casos específicos de produtos nacionais como raízes, trabalha com a marca da empresa.

A estrutura da empresa é familiar e a tomada de decisão é centralizada no diretor, que acumula muitas vezes outras funções. Além de diretor, esse atua ainda nos setores de vendas, comercial, compras e fecha os contratos pessoalmente, visitando eventualmente produtores do Sul e Sudeste do País. Os investimentos têm sido realizados com recursos próprios. Os produtos comercializados não apresentam diferenciação, tais como produtos orgânicos, hidropônicos ou minimamente processados. Quando necessário realiza padronização e classificação do produto, o que se dá conforme a necessidade do comprador.

A atuação das empresas no mercado de FLV:

Ambas as empresa não apresentaram uma estrutura organizacional clara, não foi constatada a presença de organograma, o que dificulta a identificação dos centros de comando e execução e a aplicação da eficiência por centro de operação.

Quando questionados sobre como se encontra o mercado de FLV nos últimos cinco anos, há divergências nas opiniões dos representantes das empresas. A Empresa A, considera o mercado estável, enquanto a Empresa B enxerga o mercado em crescimento contínuo, inclusive comentando sobre a entrada de empresas de outros Estados na região, em especial, empresas varejistas. Tal discordância pode referir-se ao nicho de atuação de cada empresa e visão de mercado, uma já consolidada (Empresa A atuando junto aos grandes varejistas), outra em atuação crescente (Empresa B exercendo seu mercado tanto junto aos grandes varejistas como também

a feirantes, lanchonetes, hospitais e restaurantes).

Em ambos os casos, notou-se a ausência de exigência de capacitação dos funcionários no momento da contratação. No caso da Empresa A, há variação no nível de instrução dos mesmos, sendo a predominância de pessoas com até o 2º grau ou inferior. Na Empresa B, a média de escolaridade dos funcionários limita-se ao 1º grau. O treinamento dessa força de trabalho se dá quando necessário, pelas próprias empresas. Tal fato demonstra certa negligência quanto à capacitação dos funcionários, pois trata-se de produtos alimentares de elevado grau de perecibilidade e o manejo inadequado pode acarretar perdas significativas e consequentes prejuízos financeiros.

São conhecidas, as grandes perdas de produto no mercado de FLV (AZEVEDO, 2001), contudo as empresas entrevistadas relataram um volume de perdas relativamente baixo, 2% e 5% respectivamente para as empresas B e A. Cabe aqui, o questionamento quanto a forma em que essas perdas estão sendo computadas, pois perdas iguais ou superiores a 5% são consideradas elevadas para produtos FLV.

Faz-se necessário ressaltar que a perecibilidade própria dos FLV, torna os produtos específicos, cuja durabilidade e qualidade está estritamente relacionada com a eficiência da cadeia de suprimentos, tanto no que se refere aos fornecedores das empresas atacadistas como das operações dentro dessas empresas e sua relação com os clientes ou consumidores das mesmas.

Assim, quanto mais eficiente for a cadeia de suprimentos, ou seja, quanto menor o tempo e processos sofridos pelo produto até chegar ao consumidor final, menores serão as perdas e maiores os lucros auferidos.

Em relação à aquisição de produtos, a Empresa A apresenta, até mesmo pela estrutura do grupo ao qual pertence, uma abrangência maior. Ela faz parcerias com produtores, compra ainda de produtores e intermediários locais, de outros estados, da CEASA/PE e outras CEASAs e eventualmente adquire produtos de outros países. A Empresa B, limita-se à compra de produtores locais e intermediários locais e de outros Estados além da aquisição na própria CEASA/PE. A frequência de

compra de produtos vindos de longas distâncias é a mesma, duas carretas semanais, ocorrendo compras locais diárias de produto.

Os fornecedores são cadastrados em número limitado não havendo a ocorrência de contratos formais em nenhum dos casos, apenas acordos informais, o que demonstra na relação fornecedor-atacadista uma estrutura de mercado competitiva, conforme comentam Farina et al. (1997). Como o produto é adquirido com certa facilidade, pois há fornecedores em grande número no mercado propiciando assim, várias alternativas de compra do produto, as empresas não visualizaram ainda a necessidade de contratos formais. Questões como frequência e incerteza não são tão relevantes nessa relação.

A frota para transporte de produto, do fornecedor até a empresa, em ambos os casos se dá por terceirização. O valor é arcado pela empresa atacadista na aquisição do produto e na venda variando a responsabilidade entre a empresa atacadista e o cliente. Contudo, no transporte até o cliente no caso da Empresa B, quando se trata de pequenas quantidades é feito em sua maioria em motos ou carro de pequeno porte. Esses também são terceirizados da mesma forma que as grandes quantidades de produto. A Empresa A, nesse caso, terceiriza o transporte, embora no passado trabalhasse com alguns veículos próprios.

A terceirização da logística traz dois pontos de discussão relacionados com a vantagem ou desvantagem da utilização desse tipo de serviço. A terceirização pode ser vantajosa no momento em que a empresa atacadista deixa de ter mais um custo com manutenção de frota e funcionários qualificados para essa atividade e se concentra especificamente no trabalho interno da empresa e de comando e controle das atividades de distribuição. Por outro lado, o risco de terceirização é elevado se a empresa terceirizada não cumprir seu papel corretamente, relaciona-se a isso o transporte, carga e descarga adequados ao produto.

A cadeia de frio dos FLV é respeitada apenas para produtos nobres vindos de longas distâncias, para ambos os atacadistas. Como exemplos destes produtos de maior valor agregado estão: pera, pera asiática, maçã,

damasco, kiwi, limão siciliano, aspargo fresco, ameixa, nectarina, cogumelos, pimentão colorido, e os chamados exóticos, como a lichia. Contudo, o grau de exigência em termos de qualidade relatado pela Empresa B, em relação ao fornecedor é maior, possivelmente por ser um volume também inferior comparativamente à outra empresa.

As estratégias voltadas para o diferencial do produto ofertado em ambos os casos, primaram pela qualidade, preços e atendimento, buscando a fidelização do cliente. Em ambas as empresas percebe-se uma preocupação em cumprir os pedidos dos clientes, mesmo incorrendo em perdas em termos de preço, por exemplo. A Empresa B diferencia-se pela entrega de produto mesmo em pequenas quantidades e aposta nessa estratégia como diferencial para ganhar mercado.

As principais exigências dos clientes observadas sobre o FLV fornecido pelas empresas atacadistas referem-se ao preço do produto, a qualidade e ponto de maturação do produto ofertado, volume e prazos de entrega, cadeia de frios quando o tipo de FLV exige e embalagem.

Nas vendas do produto para os clientes percebe-se a utilização de contratos formais, especialmente no que se refere às grandes redes varejistas. Nessas, todas as relações de comercialização são formalizadas por contratos com cláusulas punitivas para o não cumprimento do acordado. Desse modo, o não cumprimento dos contratos por parte dos atacadistas, seja em relação à qualidade, quantidade ou prazo, representa um elevado custo financeiro.

Isso se dá conforme Farina (2003) e Willianson (2003a), dada a incerteza quanto à entrega dos produtos, na quantidade, qualidade e prazos determinados. Além de poucos atacadistas, ocorre a racionalidade limitada dos agentes envolvidos e a possibilidade de ocorrência de ações oportunistas, especialmente quanto às variações de preço do produto. Assim, na relação empresa-cliente, a depender do cliente, frequência e incerteza são fatores relevantes.

Os principais concorrentes identificados pelas empresas foram outros poucos atacadistas. Não foi identificada qualquer forma de cooperação, acordo ou troca de informações entre esses agentes. O preço é

identificado como a principal estratégia utilizada para competir no mercado atacadista, seguida da qualidade do produto, frequência de entrega buscando atender prazos e volumes de produto acordados e atendimento personalizado buscando fidelizar o cliente.

Os dois diretores das empresas atacadistas fecham pessoalmente as vendas. No caso da Empresa A há diversificação do produto pelos minimamente processados. Ambas buscam atingir os grandes varejistas, mas a Empresa B percebe nos pequenos e médios varejistas uma oportunidade de negócio.

Quando questionados sobre a principal competência da empresa para enfrentar o mercado, ambas mencionaram a variedade do produto, como diferencial. A Empresa A relatou ainda o preço e a Empresa B o atendimento ao cliente além da qualidade do produto.

Não foram verificadas a adoção de grandes tecnologias inovadoras ou processos de gestão diferenciados nas empresas entrevistadas. Algumas ações foram verificadas quanto à realização de pesquisas de mercado ou na preservação dos FLV, especialmente no que se refere à cadeia de frios para produtos nobres. Ambas as empresas contam com câmaras frias para armazenamento temporário do produto e quando necessário, especialmente para produtos nobres, o transporte também é refrigerado.

Contudo, o setor de uma forma geral necessita de aprimoramento tecnológico para evitar perdas, cadeia de frio mais solidificada, força de trabalho capacitada dada a especificidade do produto, que é em muitos casos altamente perecível. Além de um profissionalismo maior e visão de longo prazo nos investimentos e oportunidade de negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas apresentaram certa semelhança, considerando o porte distinto, na forma de organização e governança do negócio. Percebe-se a falta de uma maior capacitação para a gestão do empreendimento, que se concentra basicamente na figura do diretor, desde o processo de tomada de decisão à negociação de venda do produto.

Não há uma preocupação com a qualidade da mão de obra utilizada no manejo dos FLV, o treinamento

é o básico e não foram detectados cursos ou treinamentos mais efetivos a esses funcionários. Isso pode contribuir muito para o aumento de perdas, e conseqüentemente para a redução da margem de lucro.

As grandes redes varejistas são mercados fortemente almejados pelos atacadistas, pelo volume de venda e garantia de pagamento pela entrega do produto, mas com o nível de exigência elevado e possíveis perdas no preço. A Empresa B visa ainda mercados específicos, de pouco volume de comercialização, aumentando sua abrangência de atuação.

Nos sistemas de comercialização observados, as estratégias de comercialização são voltadas mais fortemente para a diferenciação em preço, qualidade, atendimento e fidelização do consumidor, via cumprimento da frequência e volume de produto acordado. Isso é fato sobretudo para as relações comerciais com as grandes redes varejistas, que impõem, como pré-requisito à comercialização, os contratos com cláusulas punitivas em caso de descumprimento.

Há poucos estudos nessa área de comercialização de produtos FLV no Nordeste brasileiro, por isso, é interessante a realização de estudos mais abrangentes que possam aprofundar os questionamentos sobre o tema.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARAÚJO, MASSILON J. **Fundamentos de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2005. 160p.

AZEVEDO, P. F. Comercialização de produtos agroindustriais. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão agroindustrial**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2001. p.64-99.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão agroindustrial**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2001. p.23-63.

BELIK, W. Mecanismo de coordenação na distribuição de alimentos no Brasil. In: BELIK, W.; MALUF, R. S. (Orgs.). **Abastecimento e segurança alimentar: os limites da liberalização**. Campinas, SP: IE/UNICAMP, 2000. p. 131-159.

- BELIK, W.; CHAIM, N. A. Formas de Coordenação na distribuição de frutas, legumes e verduras na Brasil. Disponível em: < <http://www.eco.unicamp.br/artigos/arigo173.htm>>. 20 mai, 2007.
- BORGES, A. L. **O cultivo da banana**. Cruz das Almas: Embrapa Mandioca e Fruticultura, 1997. 109p. (Circular técnica, 27).
- BORRÁS, M. A. A.; TOLEDO, J. C. de. A coordenação de cadeias agroindustriais: garantindo a qualidade e competitividade no agronegócio. In: ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. **Agronegócios: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 21-55.
- CEASA/PE. A instituição. Disponível em:<<http://www.ceasape.org.br/aentidade.php>>. Acesso em: 20 mar, 2008.
- FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. Disponível em: < http://www.fia.com.br/PENSA/pdf/papers_jornais/FarinaGP01_rtg.pdf>. Acesso em: 28 fev. de 2003.
- FARINA, E. M. M. Q.; MACHADO, E. L.; KALIL, C. Regulamentação governamental e estratégica de negócio no mercado brasileiro de frutas e legumes frescos. In: BELIK, W.; MALUF, R. S. (Orgs.). **Abastecimento e segurança alimentar: os limites da liberalização**. Campinas, SP: IE/UNICAMP, 2000. p. 161-181.
- FARINA, E. M.M.Q.; AZEVEDO, P.F. de; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, Estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997. 286 p.
- FAVERO, L, A. Novas formas de coordenação das atividades de abastecimento nos mercados atacadistas de frutas e hortaliças da América Latina. In: **Sober**, 43., 2005, Ribeirão Preto, Anais ... SP, 2005. 1CD.
- GIL, ANTONIO C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 175.
- JUNQUEIRA, A. H. Centrais de abastecimento: momento decisivo. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v.19, n. 6, p. 14-20, jun. 1999.
- PIGATTO, C.; ALCÂNTARA, R. L. C. Relacionamento colaborativo nos canais de distribuição. In: ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. **Agronegócios: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 129-166.
- PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos (supply chain management): conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2007. 310p.
- SAES, M. S. M. Organizações e instituições. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de serviços, produção agropecuária e distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 165-186.
- SILVA A. L.; BATALHA, M. O. Marketing estratégico aplicado ao agronegócio. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão agroindustrial**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2001. p.100-161.
- SILVEIRA, J. B. N. Centrais de abastecimento II: papel a cumprir. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v.19, n. 6, p. 21-28, jun. 1999.
- WILLIAMSON, O. E. Why law, economics, and organization? Disponível em: <[http:// groups.haas.berkeley.edu/bpp/ow/wleaorg/7b121800.pdf](http://groups.haas.berkeley.edu/bpp/ow/wleaorg/7b121800.pdf)>. Acesso em: 11 mar. de 2003a.
- WILLIAMSON, O. E. The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. Disponível em: <[http:// groups.haas.berkeley.edu/bpp/ow/choicetocontract.pdf](http://groups.haas.berkeley.edu/bpp/ow/choicetocontract.pdf)>. Acesso em: 11 mar. de 2003b.