

Configuração da Cadeia de Distribuição de Frutas Cítricas de Mesa sem Sementes nas Regiões Sul e Sudeste

Autoria: Eugenio Avila Pedrozo, Ana Júlia Teixeira Senna

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo identificar os canais de distribuição que comercializam um produto diferenciado, as frutas cítricas sem sementes, nas regiões sul e sudeste. O método de pesquisa foi um estudo de caso, de caráter exploratório, onde foram realizadas entrevistas com quarenta canais de distribuição das cidades do Rio de Janeiro, São Paulo, Vitória e Porto Alegre. Nestas cidades, constatou-se que existem canais que importam frutas cítricas do Uruguai e da Espanha para abastecer o mercado interno, e que estes, em sua maioria, estão interessados em substituir as importações, por frutas produzidas no mercado interno, desde que possuam qualidade semelhante a das frutas importadas. As Centrais de Abastecimento (CEASAS) são os estabelecimentos que, num mesmo lugar, respondem pelo maior volume de frutas distribuídas nas capitais entrevistadas, sendo a CEAGESP a mais importante para os canais de distribuição caracterizados. Neste estudo foi possível determinar a configuração da cadeia de distribuição das frutas cítricas sem sementes nas regiões sul e sudeste.

1. Introdução

As frutas cítricas ou citros, compreendidos, principalmente, por laranjas, tangerinas, limões, limas e pomelos, desempenham um papel importante na alimentação humana, principalmente sob a forma de frutas frescas e suco.

O mercado interno de frutas cítricas *in natura*, conforme Boteon (2000), apresenta uma característica particular se comparado aos outros países tradicionais em comercialização de frutas frescas, como os Estados Unidos e Espanha. O consumidor brasileiro compra tanto espécies tradicionais de mesa quanto laranja *in natura* próprias para a produção de suco. A disponibilidade destas últimas no mercado é muito maior que as cultivares de mesa tradicionais, fato que está diretamente relacionado com a influência da indústria de suco no país. Assim, há uma tendência de especialização do mercado de frutas de mesa que contemplem as exigências dos consumidores como é o caso das frutas cítricas sem semente.

A metade sul do Estado do Rio Grande do Sul caracteriza-se economicamente pela atividade primária, baseada na pecuária, com grandes rebanhos bovinos, ovinos, eqüinos e na agricultura destacam-se as culturas de arroz e soja. Tais atividades têm reduzido substancialmente a rentabilidade rural decorrente da abertura dos mercados mundiais através do qual muitos de seus produtos deixaram de ser competitivos em custos ou qualidade em relação aos concorrentes internacionais. Neste cenário, surgiu o Programa de Fruticultura Irrigada da Metade Sul do Estado do Rio Grande do Sul o qual objetiva introduzir novas culturas na região de forma a gerar empregos e a promover a circulação monetária servindo de mecanismo propulsor ao crescimento regional.

Nesse sentido, além das frutas cítricas mais tradicionais, alguns municípios dessa região (São Gabriel, Santa Margarida do Sul e Rosário do Sul) estão sendo implantados produtos diferenciados, as frutas cítricas sem sementes. O estágio atual deste projeto conta com uma área de 280 ha de pomares já implantados, de laranjas e tangerinas sem sementes. Em Santa Margarida do Sul, a área dos pomares é resultante de uma parceria entre dois produtores; em Rosário do Sul, os pomares pertencem a um consórcio formado por dez produtores e, em São Gabriel, existem seis propriedades que possuem pomares de frutas cítricas sem sementes, sendo uma propriedade formada por um consórcio de produtores e as demais são individualizadas.

Devido ao pequeno volume de frutas cítricas sem sementes, ofertadas no mercado, e o recente cultivo no país pouco se sabe sobre a distribuição destas frutas no Brasil. Assim, este trabalho tem como objetivo identificar os canais de distribuição que comercializam frutas cítricas de mesa sem sementes nas regiões sul e sudeste.

Além dessa introdução, é apresentado no presente artigo as abordagens teóricas utilizadas, a metodologia e os resultados obtidos no estudo.

2. Referencial Teórico

Neste trabalho foram utilizadas quatro abordagens teóricas para analisar o objeto de estudo: segmentação de mercado, Sistema Industrial de Referência (S.I.R), gerenciamento da cadeia de suprimentos e canais de distribuição. A aplicação da abordagem de segmentação de mercado possibilita identificar as características, bem como a localização dos consumidores. Através do S.I.R pode-se caracterizar os três macrosegmentos: produção de matérias-primas, industrialização e comercialização. O gerenciamento da cadeia de suprimentos permite integrar os três macrosegmentos e visualizar a dinâmica de fluxos de recursos, tecnologias, informações e produto. Por fim, é apresentado, brevemente, o referencial sobre canais de distribuição, apresentando-se apenas os conceitos e autores principais.

2.1. Segmentação de Mercado

Segundo Richers & Lima (1991), o processo de segmentação de mercado caracteriza-se pela concentração consciente e planejada de uma empresa em parcelas específicas de seu mercado. A idéia central da segmentação é tirar proveito da desagregação da demanda ao concentrar os esforços de marketing em determinados focos que a empresa considera favoráveis para serem explorados comercialmente, porque acredita ter produtos capazes satisfazer à demanda desses focos de maneira mais adequada do que seus concorrentes. Para Kotler (2000), um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes e hábitos de compra similares.

Churchill & Peter (2000) definem segmentação de mercado como o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais com semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra. O segmento específico de mercado que uma organização seleciona para servir é chamado de mercado-alvo.

Hooley et al. (2001) afirmam que através da segmentação de mercado pode-se dividir o mercado em grupos de clientes similares, desde que existam diferenças importantes nas necessidades ou desejos entre grupos de consumidores.

Conforme Richers & Lima (1991), pode-se classificar as modalidades de segmentos em categorias conceitualmente diferenciadas, tais como segmentação: geográfica, demográfica, socioeconômica, padrões de consumo, benefícios procurados, estilos de vida, personalidade e caracterização econômica.

2.2. Sistema Industrial de Referência - S.I.R.

Segundo Morvan (1991), uma *filière* de produção, é uma sucessão de operações de transformação desassociáveis, separáveis entre si por um encadeamento técnico.

Batalha (1993) aponta os produtos do campo concorrencial como resultados de um “feixe” de *filières* de produtos mais ou menos interconectados. O “feixe” de *filières* e os diversos fluxos transversais que atravessam o sistema irão delimitar um espaço de análise que será definido como sendo Sistema Industrial de Referência – S.I.R. Os fluxos transversais representam as condições do “meio-ambiente-concorrencial” que agem sobre o S.I.R. Estes fluxos são divididos segundo cinco grupos principais: político, econômico e financeiro, tecnológico, jurídico e sócio-cultural. Conforme Batalha (1993) o feixe de “*filières*” que compõe o S.I.R. pode ser dividido em três macrosegmentos distintos: produção de matérias-primas, industrialização e comercialização.

2.2.1. Macrosegmento Produção de Matérias-primas

A fabricação de um produto qualquer necessita uma série de inputs de base: energia, matéria-prima, mão-de-obra, capital, equipamentos, etc. A cada processo produtivo podem ser associadas uma ou várias matérias-primas que terão uma importância vital para o conjunto das operações da *filière*. No segmento citrícola a principal matéria-prima para a obtenção do produto final, frutas cítricas de mesa sem semente, são as mudas.

2.2.2. Macrosegmento Industrialização

Situado no centro do S.I.R., será composto essencialmente pelo encadeamento de operações técnicas que darão origem aos produtos presentes no campo concorrencial. Este macrosegmento também engloba operações logísticas e comerciais. Durante o processo de industrialização das frutas cítricas, são gerados vários produtos derivados com valor comercial, principalmente farelo de polpa e óleos essenciais. Trata-se de produtos que têm diferentes aplicações no mercado interno e externo. Seus usos incluem a fabricação de produtos químicos e solventes, aromas, tintas, cosméticos, ração animal, entre outros.

2.2.3. Macrosegmento Comercialização

Este macrosegmento pode ser composto não somente de operações comerciais e logísticas, mas, também, de operações técnicas, de armazenamento e de distribuição.

2.3. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

Para integrar os macrosegmentos que compõem a cadeia citrícola da metade sul, é necessário analisar o setor agora sob uma nova dimensão analítica, que poderá detectar falhas de formação, informação e coordenação. A abordagem do gerenciamento da cadeia de suprimentos surge como ferramenta complementar de análise, permitindo identificar problemas e soluções que levem ao aperfeiçoamento do setor citrícola.

Cadeia de suprimento é todo esforço envolvido nos diferentes processos e atividades empresariais que criam valor na forma de produtos e serviços para o consumidor (Ballou, 1999; Ching, 1999).

Wood & Zuffo (1998) definem o gerenciamento da cadeia de suprimentos como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas. Trata-se de uma metodologia empregada para promover o conceito de logística integrada, ou seja, desenvolver parcerias com fornecedores, melhorar as práticas adotadas durante a produção, revisão dos sistemas de distribuição, melhoria do sistema de informação, etc.

2.4. Canais de Distribuição

Segundo Sproesser (1997), um canal de distribuição é constituído por um conjunto de agentes econômicos utilizados por uma empresa produtiva para difundir seus produtos junto aos consumidores. O canal é caracterizado principalmente por seu comprimento, ou seja, o número de agentes econômicos que o integram, e pela repartição das funções entre os agentes podendo ser, por exemplo, curto ou longo.

A diversidade do comportamento dos consumidores, as diversas situações de compra, as particularidades inerentes à distribuição de produtos alimentares e à organização dos canais visando à otimização do processo de distribuição justifica a existência de um número razoavelmente elevado de formas organizacionais de venda no varejo em livre serviço no Brasil. Seja qual for o canal de distribuição escolhido, os seus objetivos devem estar estreitamente vinculados às especificidades do produto ofertado e do público alvo.

O Quadro 1 ilustra as etapas analíticas seguidas durante o desenvolvimento da pesquisa associando as teorias utilizadas (e seus autores) com os objetivos específicos do estudo.

Abordagem Teórica e Elementos Principais	Finalidade da Adoção das Abordagens Propostas
Segmentação de Mercado <u>Modalidades de segmentação</u> (geográfica, demográfica, socioeconômica, padrões de consumo, benefícios procurados, estilos de vida, personalidade e caracterização econômica). Richers & Lima (1991), Rocha & Christensen (1999), Churchill & Peter (2000), Hooley et al. (2001), Czinkota et al. (2001) <u>Escolha do mercado-alvo</u> (estágios de levantamento, análise e determinação do perfil) Hooley et al. (2001), Kotler (1996, 2000) <u>Mensuração do mercado-alvo</u> (dados secundários e aplicação da técnica de modelagem ou obtenção de informações já reunidas por segmento). Kotler (1996, 2000) <u>Posicionamento competitivo</u> (empresas, produtos e serviços e marcas). McCarthy & Perreault (1997), Churchill & Peter (2000), Hooley et al. (2001)	Serve para identificar o(s) segmento(s) de mercado, o qual absorverá (ão) as frutas cítricas sem sementes
S.I.R. <u>Macrosegmento produção de matérias- primas</u> (<i>inputs</i> de base, utilizada para a obtenção do produto final) Batalha (1993) <u>Macrosegmento industrialização</u> (encadeamento de operações técnicas que disponibilizam o produto para o consumo) Batalha (1993) <u>Macrosegmento Comercialização</u> (posicionamento dos produtos da empresa no mercado consumidor) Batalha (1993), Pavan et al. (2001), Sproesser (1997)	Serve para desenhar a cadeia, descrevendo a tecnologia dos processos utilizados e suas particularidades
Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos <u>Fluxos de Informação</u> (trocas de informações entre elos e agentes) Ching (1999), Christopher (1997) Pereira Filho & Hamacher (1999) <u>Fluxos de Recursos</u> (modelo de “parceria” entre cliente e fornecedor) Christopher (1997) <u>Fluxos de Produtos e Serviços</u> (logística integrada visando uma maior eficiência da cadeia) Slack (1993), Wood & Zuffo (1998)	Operacionalização dos elos da cadeia, buscando a integração e otimização de fluxos de recursos, informação e produtos e serviços
Canais de Distribuição <u>Classificação dos canais</u> (canal direto, indireto e semi-direto, curto e longo) Sproesser (1997) <u>Escolha do canal (ou canais) para a comercialização</u> (o canal deve ser escolhido de acordo com as especificidades do produto ofertado e do público alvo) Bowersox & Closs (2001)	Através do conhecimento de cada canal de distribuição será possível identificar canais para a comercialização dos citros

Quadro 1 - Quadro teórico de análise

Fonte: SENNA, A. J. T. Configuração da cadeia de distribuição de frutas cítricas de mesa, sem sementes, nas regiões sul e sudeste. Dissertação. PPG-Agronegócios, CEPAN, UFRGS. 2003. P. 63.

3. Método de Pesquisa

Trata-se de um estudo exploratório, usando-se como estratégia de estudo de caso ‘projetos de casos múltiplos incorporados’, constituídos de unidades múltiplas de análise (Yin, 2001). Realizou-se um estudo de caso de caráter exploratório, devido às características inerentes ao tema de pesquisa. De acordo com Yin (2001), as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas principais: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. No presente estudo, foram utilizados documentos, entrevistas e observação direta.

Além da escolha das fontes, alguns princípios predominantes foram importantes para o trabalho de coleta de dados na realização do estudo de caso, tais como (Yin, 2001):

- Várias fontes de evidências, ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas;
- Um banco de dados para o estudo de caso, isto é, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final de estudo de caso; e
- Um encadeamento de evidências, isto é, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

Os dados primários foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas, realizadas de acordo com um protocolo de entrevistas, sendo os depoimentos gravados e algumas anotações feitas simultaneamente. Foram entrevistados quarenta canais de distribuição das cidades do Rio de Janeiro, São Paulo, Vitória e Porto Alegre (10 em cada cidade). A escolha dessas cidades ocorreu pois a produção de frutas cítricas sem semente, produzidas nos três municípios já mencionados, serão comercializadas inicialmente na região sul e sudeste, sendo Porto Alegre a mais próxima, São Paulo o maior centro consumidor, e Rio de Janeiro junto com Vitória o segundo centro consumidor da região considerada.

O protocolo de entrevistas foi dividido em grupos, da seguinte forma: no grupo 1, as questões estão direcionadas para a segmentação de mercado e a construção do macrosegmento comercialização; no grupo 2 visam o esclarecimento do macrosegmento comercialização, gerenciamento da cadeia de suprimentos e canais de distribuição e no grupo 3 relacionam-se a segmentação de mercado e canais de distribuição.

O primeiro passo após a coleta de dados, foi à transcrição de depoimentos anotados e gravados. A seguir, passou-se para a análise dos resultados, onde estes foram analisados com o propósito de contar a frequência de um fenômeno e identificar relações entre fenômenos, sendo que a interpretação dos dados é apoiada nos modelos conceituais definidos no referencial teórico (Roesch, 1996).

Como se trata de uma pesquisa de caráter qualitativo, a avaliação dos dados foi realizada através da interpretação dos dados coletados visando sua ligação com as abordagens teóricas utilizadas no desenvolvimento da pesquisa. A análise dos resultados foi feita da seguinte maneira: primeiro, preparou-se das informações (reuniu-se o material necessário para análise); segundo, classificou-se o material em categorias (agrupou-se os dados classificando-os por semelhança ou analogia); terceiro, fez-se a descrição (relatou-se os resultados da pesquisa) e, por último, interpretou-se os dados.

4. Resultados da Pesquisa

Este item será subdividido em quatro, sendo os resultados descritos individualmente para cada cidade, e posteriormente será feito um comparativo entre todas as capitais entrevistadas.

4.1. Entrevistas com os Canais de Distribuição do Rio de Janeiro

Na cidade do Rio de Janeiro, os locais entrevistados foram uma loja da rede de supermercados Pão de Açúcar, uma loja Hortifruti e oito comerciantes localizados na CEASA-RJ. Os canais de distribuição do Rio de Janeiro foram identificados pela seguinte nomenclatura: CDRJ1 (primeiro entrevistado dos canais de distribuição do Rio de Janeiro), CDRJ2 (segundo entrevistados dos canais de distribuição do Rio de Janeiro)...CDRJ10 (décimo entrevistado dos canais de distribuição do Rio de Janeiro). O Quadro 2 sintetiza as informações de forma agrupada, obtidas nos canais de distribuição do Rio de Janeiro.

Do total de entrevistados no Rio de Janeiro, quatro (CDRJ3, CDRJ8, CDRJ9, CDRJ10) comercializam frutas cítricas sem sementes. Destes, dois (CDRJ3 e CDRJ10) são abastecidas pela Benassi importação e exportação (CDRJ9), que compra frutas da Espanha e

do Uruguai. Este último tem como único fornecedor a Cítricola Saltenã (PU2 - detentora da marca Caputto).

Através destas entrevistas foi possível concluir que duas empresas coordenam a distribuição de frutas cítricas sem sementes no Rio de Janeiro: Benassi (CDRJ9) e Pessini (CDRJ8). Estas duas empresas declaram-se concorrentes diretas e disputam o mercado carioca. As principais variedades de frutas cítricas sem sementes que são ofertadas por estas empresas são: Clemenville, Ellendale, Saltenita e Navel.

Questões abordadas nas entrevistas	Canais de distribuição do RJ
Perfil dos canais de distribuição entrevistados no Rio de Janeiro	3 redes de supermercados, 2 atacadistas, 3 lojas especializadas e 2 canais intermediários de frutas especializadas
Canais que comercializam frutas cítricas sem sementes	4 canais - CDRJ3, CDRJ8, CDRJ9, CDRJ10
Quais são estes canais	Benassi, Pessini, Rede Hortifruti e Bellini
Variedades de citros sem sementes ofertados	Clemenville, Ellendale, Saltenita e Umbigo
Volume de aquisição destas frutas	Depende do preço, da qualidade e do giro do produto na loja
Preferência por variedades	Comuns: laranja Pêra e tangerina Ponkan Sem sementes: laranja Navelate, tangerinas Clementinas, Clemenville e Ellendale
Existem taxas para negociar	9 canais disseram que não têm taxas
Procedimento para negociar com estes canais	1º contato via telefone, se houver interesse, faz-se cadastro via telefone ou fax, para maior confiabilidade entre fornecedor e comprador (9 canais)
Épocas propícias para fornecimento	Ano inteiro (10 canais)
Forma de pagamento ao fornecedor	Depende da negociação
Margem de acréscimo no preço das frutas	6 canais adicionam uma margem de 15% a 200% sobre o valor de aquisição. Maiores margens são evidenciadas nos citros sem sementes do Uruguai e Espanha, dependendo da época em que são ofertadas
Trabalham com frutas orgânicas	2 canais trabalham com produtos orgânicos
Demandam embalagens com poucas frutas	6 canais demandam embalagens com poucas frutas
Responsabilidades do produtor e canal	Os produtores devem entregar as frutas na CEASA-RJ, pagando o transporte (6 canais)
É melhor negociar outras frutas	É mais vantajoso que a negociação envolva outras frutas (7 canais)
Embalagem das frutas	Citros sem sementes é melhor em caixas de papelão
Produtor pode comercializar com marca própria	Para 7 canais, o produtor pode comercializar com marca própria (procedimento normal)
Perdas nos canais	Perdas de 3 a 10% (6 canais)
Atributos procurados nas frutas cítricas	Aparência (1º atributo), envolve coloração, calibre e danos à casca (8 entrevistados)
Classe de renda dos consumidores	6 canais visam atingir a classe mais alta

Quadro 2- Principais informações obtidas nos canais de distribuição do Rio de Janeiro.

Fonte: Dados coletados.

Seis canais (CDRJ4, CDRJ6, CDRJ7, CDRJ8, CDRJ9 e CDRJ10) trabalham com um *mark up* de 15% até 200% sobre o valor de aquisição das frutas. As maiores margens são, evidenciadas, justamente na comercialização de frutas cítricas sem sementes importadas do Uruguai e da Espanha, e dependem, principalmente, da época que são ofertadas. São muitos os fatores que influenciam nesta margem, dentre os quais, destacam-se:

- Redes de supermercados: caracterizam-se por acrescentar maiores margens na

comercialização dos produtos, já que apresentam elevados custos com a distribuição e funcionários que prestam serviços ao longo de todas as etapas que antecedem o acesso ao consumidor final;

↘ Se o canal compra o produto, sem ter passado por um beneficiamento, e este processo foi de responsabilidade do canal, ele aumenta o *mark up* para cobrir as suas despesas.;

↘ Produtos importados como as frutas cítricas sem sementes necessitam sempre de atividades de degustação para conquistar o consumidor que desconhece este tipo de fruta. Isto ocasiona perdas e eleva o custo do canal, que precisa ser repassado para o preço de venda, gerando, dessa forma, um *mark up* mais elevado no preço final.

Não foi possível mensurar qual o tamanho do mercado, apenas extraiu-se a idéia de que os mercados terão que ser trabalhado seja ele supermercados, feiras, atacadistas ou lojas especializadas. As frutas cítricas sem sementes, de variedades espanholas, são pouco conhecidas no Brasil e precisam ser divulgadas e difundidas para que haja um incremento de consumo.

As principais empresas que trabalham com frutas cítricas sem sementes na CEASA – RJ são a Benassi e a Pessini. Ambas empresas possuem filiais na cidade de São Paulo, na CEAGESP, e consideram-se concorrentes diretas entre si. Foi mencionado pelos entrevistados destas empresas no Rio de Janeiro, que quem importa frutas cítricas do Uruguai é a empresa Nova Era (CEAGESP). Esta distribui para a Benassi e Pessini, que distribuem para redes de supermercados, lojas e outros interessados.

A Figura 14, construída a partir das entrevistas realizadas na cidade do Rio de Janeiro, ilustra a cadeia de distribuição das frutas cítricas sem sementes desde a sua origem, no Uruguai e na Espanha, até os canais que escoam as frutas no mercado brasileiro.

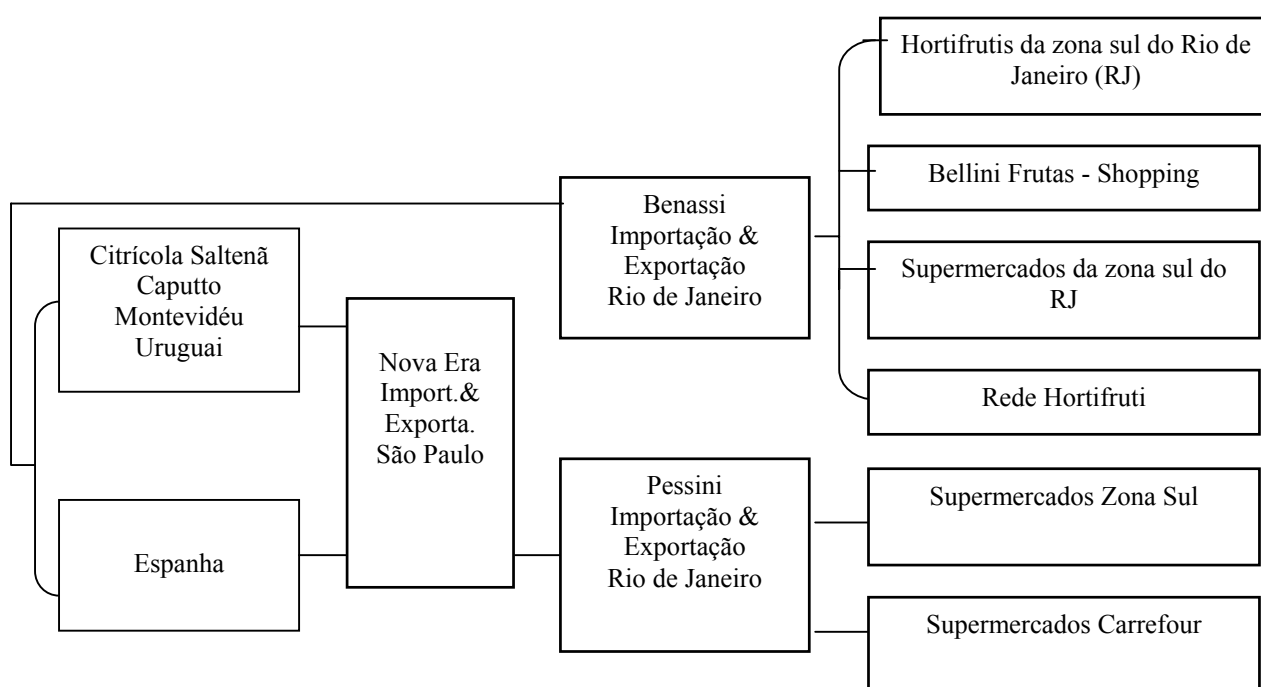


Figura 1 – Cadeia de distribuição das frutas cítricas sem sementes no Rio de Janeiro

4.2. Entrevistas com os Canais de Distribuição de Vitória

Na cidade de Vitória-ES, foram realizadas dez entrevistas aos comerciantes dos boxes localizados na CEASA-Vitória. Os boxes que foram entrevistados neste estabelecimento foram: supermercados, lojas especializadas e atacadistas.

Os entrevistados dos canais de distribuição de Vitória foram identificados como CDV1 (primeiro entrevistado dos canais de distribuição de Vitória), CDV2 (segundo entrevistado dos canais de distribuição de Vitória), CDV3, CDV4,...CDV10 (décimo entrevistado dos canais de distribuição de Vitória).

O Quadro 3 sintetiza as informações de forma agrupada.

Questões abordadas nas entrevistas	Canais de distribuição de Vitória
Perfil dos canais de distribuição de Vitória	5 redes de supermercados, 4 atacadistas, 1 loja de frutas especializada
Canais que comercializam frutas sem sementes	3 canais comercializam – CDV3, CDV5 e CDV7
Quais são estes canais	Hortifruti, Supermercados Casagrande e Supermercados Perim
Variedades de citros sem sementes ofertados por estes canais	Variedades do Uruguai que não lembravam o nome
Volume de aquisição destas frutas	De 20 caixas até um caminhão por semana
Preferência por variedades	Comuns: laranja Pêra e tangerinas Ponkan e Murcott
Existem taxas para negociar	10 canais disseram que não têm taxas
Procedimento para negociar com estes canais	1º contato via telefone (negociar tipo de produto, preço e entrega), 2º faz-se cadastro por fax ou telefone
Épocas propícias para fornecimento	10 canais entrevistados ofertam citros o ano inteiro,
Forma de pagamento ao fornecedor	Prazo de 30 a 60 dias após a entrega (8 canais)
Margem de acréscimo no preço das frutas	Entre 30% e 100% (para 7 canais)
Trabalham com frutas orgânicas	4 canais trabalham com produtos orgânicos
Demandam embalagens com poucas frutas	4 canais demandam embalagens com poucas frutas
Responsabilidades do produtor e canal	Produtor entrega as frutas na CEASA-Vi (10 canais)
É melhor negociar outras frutas	É mais vantajoso que a negociação envolva outras frutas (5 canais)
Produtor pode comercializar com marca própria	Para 10 canais, o produtor pode comercializar com marca própria (procedimento normal)
Perdas nos canais	Perdas de 1 a 20% (9 canais)
Atributos procurados nas frutas cítricas	Qualidade é bem mais importante que o preço
Classe de renda dos consumidores	Todas as classes sociais (9 canais)

Quadro 3- Síntese das Informações obtidas nos canais de distribuição de Vitória

Fonte: Dados coletados

Dos entrevistados em Vitória, três (CDV3, CDV5 e CDV7) já comercializaram ou ainda comercializam estas frutas cítricas sem sementes que foram importadas do Uruguai e da Espanha.

A Figura 2 ilustra a cadeia de distribuição das frutas cítricas sem sementes desde a sua origem até o consumidor de Vitória. Somente três canais de Vitória trabalham com frutas

sem sementes: Rede Hortifruti (CDV3), Supermercados Casagrande (CDV5) e Supermercados Perim (CDV7). CDV3 é abastecida pela CEAGESP ou pelas frutas do Uruguai e da Espanha. CDV5 só compra frutas do Uruguai e da Espanha. Já CDV7, compra frutas da CEAGESP (São Paulo), mas não identificou seus fornecedores.

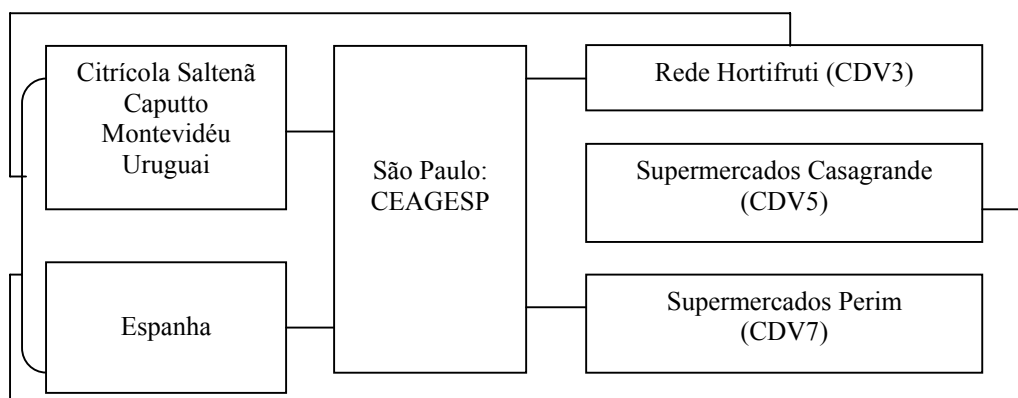


Figura 2 – Cadeia de distribuição das frutas cítricas sem sementes em Vitória

Alguns canais mencionaram que a escolha das variedades que serão comercializadas depende da oferta, ou seja, das frutas da época. Outros responderam que trabalham com toda a linha de frutas, intercalando a oferta de variedades em sua época de colheita.

Os comerciantes que já trabalharam com frutas cítricas sem sementes, não lembraram do nome das variedades uruguaias e espanholas que já ofertaram, relataram somente alguns dos atributos que recordavam destas frutas.

Quanto ao procedimento de negociação todos os entrevistados disseram que se deve fazer contato via telefone. Para sete canais (CDV2, CDV3, CDV4, CDV5, CDV8, CDV9 e CDV10) é necessário fazer um cadastro, e para três (CDV1, CDV6 e CDV7), a negociação é informal. As etapas para negociar com os canais de Vitória são as seguintes: Primeiro um contato via telefone, onde se negocia o tipo de produto, possível preço e condições de entrega do produto, após, se houver interesse de ambas as partes, faz-se o cadastro por fax ou telefone, e por fim, com o cadastro feito, acerta os detalhes finais do pagamento e da entrega do produto.

Todos os entrevistados afirmaram que comercializam frutas o ano inteiro, sendo que CDV3 destacou que no período de novembro a fevereiro, a procura é maior, já que as frutas cítricas comuns não são ofertadas.

O entrevistado CDV5 possui compradores também na CEAGESP para garantir o abastecimento mais qualificado de seu canal.

A maioria dos canais de Vitória atua somente no estado do Espírito Santo, sendo redes pequenas que não têm condições de adquirir grandes volumes de frutas. Para solucionar este impasse, alguns canais sugeriram, que os produtores da metade sul do Rio Grande do Sul, levem uma carga até Vitória, para abastecer três redes. Isto possibilita o acesso a estes canais e também viabiliza a negociação para os produtores.

Na seção seguinte serão descritas as entrevistas realizadas na CEAGESP, em São Paulo.

4.3. Entrevistas com os Canais de Distribuição de São Paulo

Em São Paulo, foram entrevistados dez comerciantes da CEAGESP, abrangendo atacados, lojas especializadas, importadores e distribuidores.

O Quadro 4 sintetiza as informações obtidas de forma resumida e agrupada.

Dos entrevistados seis (CDSP1, CDSP2, CDSP3, CDSP5, CDSP9 e CDSP10) já

comercializaram e alguns ainda comercializam frutas cítricas sem sementes. Destes, foi descoberto que a empresa Nova Era (CDSP5) importa frutas cítricas sem sementes do Uruguai (PU2) e da Espanha, e distribui para empresas como a Benassi (CDSP2), e a Pessini (CDSP10), que redistribuem para outros canais, como ilustrado na Figura 3. O grande fornecedor destas frutas é a Citrícola Salteña (PU2), no Uruguai, que embala as frutas em caixas de papelão com a marca Caputto. Hoje, das empresas entrevistadas, todas as frutas cítricas sem sementes encontradas na CEAGESP eram da marca Caputto. Desta forma, pode-se considerar a Citrícola Salteña (PU2), como a principal fornecedora para o mercado paulista, carioca e até brasileiro. Quatro entrevistados (CDSP4, CDSP6, CDSP7 e CDSP8), não comercializam frutas cítricas sem sementes, mas demonstraram interesse em comercializá-las futuramente.

Questões abordadas nas entrevistas	Canais de distribuição de São Paulo
Perfil dos canais de distribuição de São Paulo	6 atacadistas e 4 lojas de frutas especializadas
Canais que comercializam frutas cítricas sem sementes	6 canais – CDSP1, CDSP2, CDSP3, CDSP5, CDSP9 e CDSP10
Quais são estes canais	Comércio de frutas Assis, Benassi, Santa Luzia, Nova Era, Araçatuba e Pessini
Preferência por variedades	Comuns: tangerinas foram preferidas Sem sementes: Laranjas de Umbigo e Tangerinas: Ellendale, Saltenita, Ortanique e Okitsu
Volume de aquisição destas frutas	De 15 caixas até 2 carretas por semana
Existem taxas para negociar	10 canais disseram que não cobram taxas
Procedimento para negociar com estes canais	1º contato via telefone e 2º faz-se cadastro por fax, telefone ou pessoalmente
Épocas propícias para fornecimento	10 canais entrevistados buscam ofertar frutas cítricas o ano inteiro,
Forma de pagamento ao fornecedor	Prazo de 30 a 60 dias após a entrega (8 canais)
Margem de acréscimo no preço das frutas	Entre 20% e 100% (para 5 canais)
Trabalham com frutas orgânicas	4 canais trabalham com produtos orgânicos
Demandam embalagens com poucas frutas	9 canais recebem frutas em caixas de papelão ou madeira
Responsabilidades do produtor e canal	O produtor deve entregar as frutas na CEAGESP (6 canais)
É melhor negociar frutas de outras espécies	É mais vantajoso que a negociação envolva outras frutas (8 canais)
Produtor pode comercializar com marca própria	Para 7 canais, o produtor pode comercializar com marca própria (procedimento normal)
Perdas nos canais	Dependem das condições em que as frutas saem do pomar e do ponto de colheita (6 canais)
Atributos procurados nas frutas cítricas	1º Aparência (9 canais) e 2º sabor (4 canais)
Localização dos consumidores	São Paulo (4 canais localizaram seus consumidores), 6 canais forneceram respostas variadas

Quadro 4 – Síntese das informações obtidas nos canais de distribuição de São Paulo

Fonte: Dados coletados

Os canais de distribuição da CEAGESP demonstraram um maior interesse por tangerinas do que por laranjas, mas preferiram não apontar variedades. Quanto aos canais que trabalham com frutas cítricas sem sementes, quatro (CDSP2, CDSP3, CDSP5 e CDSP10) destacaram as laranjas de Umbigo e as tangerinas Ellendale, Saltenita, Clementina, Ortanique e Okitsu. Pomelos também foram encontrados em alguns canais, porém em pequena quantidade.

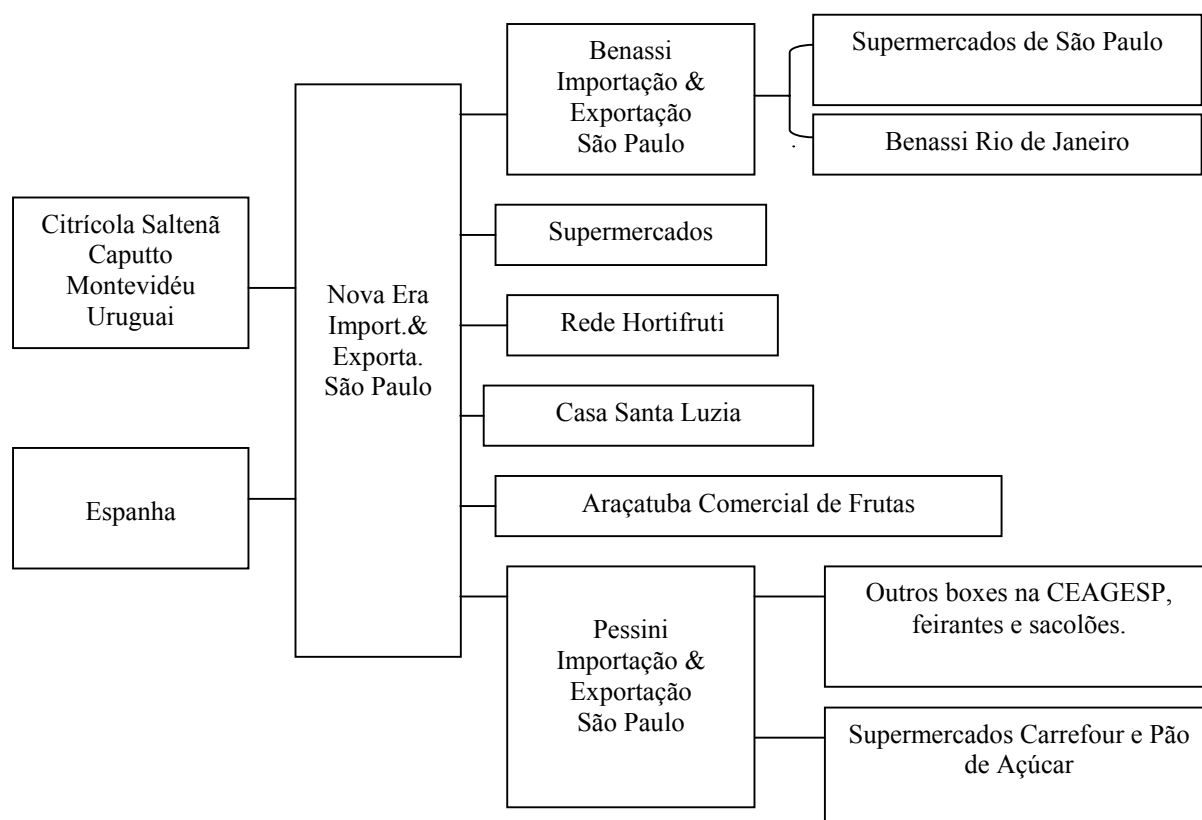


Figura 3 – Cadeia de distribuição das frutas cítricas sem sementes em São Paulo

As épocas mais propícias para fornecimento, segundo nove entrevistados (CDSP1, CDSP2, CDSP3, CDSP4, CDSP5, CDSP6, CDSP8, CDSP9 e CDSP10), são o ano inteiro. CDSP7 mencionou que havendo oferta de frutas cítricas por parte dos produtores, é feita a compra.

Segundo a maioria dos entrevistados, a partir de setembro começa a faltar frutas cítricas no mercado, levando os canais a importarem frutas do Uruguai (nos meses de outubro a dezembro) e Espanha (janeiro e fevereiro). Somente a Nova Era importa frutas destes países. Os demais canais que trabalham com frutas cítricas neste período e as adquirem da Nova Era. De março a junho, é o período em que as frutas cítricas, em geral, são ofertadas em maior quantidade e qualidade.

Em geral, os canais da CEAGESP pagam seus fornecedores a prazo. Para a maioria dos canais da CEAGESP, os principais atributos decisórios no processo de compra são 1º aparência (nove entrevistados) e 2º sabor (quatro entrevistados).

4.4. Entrevistas com os Canais de Distribuição de Porto Alegre

A coleta de dados dos canais de distribuição de Porto Alegre foi realizada na CEASA-POA (oito canais entrevistados), Redes de Supermercados Záfari (uma loja localizada no bairro Bom Fim) e Redes de Supermercados Carrefour (uma loja).

A nomenclatura utilizada para identificar os entrevistados destes canais foi a seguinte: CDPA1 (primeiro entrevistado da CEASA - POA), CDPA2 (segundo entrevistado da CEASA - POA), CDPA3 (terceiro entrevistado da CEASA - POA), CDPA4 (quarto entrevistado da CEASA - POA), CDPA5 (quinto entrevistado da CEASA - POA), CDPA6 (sexto entrevistado da CEASA - POA), CDPA7 (sétimo entrevistado da CEASA - POA), CDPA8 (oitavo entrevistado da CEASA - POA), CDPA9 (nono entrevistado - Záfari) e CDPA10 (décimo entrevistado - Supermercados Carrefour Partenon).

O Quadro 5 sintetiza as informações obtidas de forma resumida e agrupada.

Questões abordadas nas entrevistas	Canais de distribuição de Porto Alegre
Perfil dos canais de distribuição de POA	8 atacadistas e 2 redes de supermercados
Canais que comercializam frutas cítricas sem sementes	1 canal (CDPA10)
Quais são estes canais	Rede de supermercados Carrefour
Preferência por variedades	Frutas cítricas que estão produzindo na época
Volume de aquisição destas frutas	100 kg diários até uma carga semana
Existem taxas para negociar	8 canais disseram que não tem taxas
Procedimento para negociar com estes canais	1º contato via telefone (5 canais)
Épocas propícias para fornecimento	9 canais entrevistados buscam ofertar frutas cítricas o ano inteiro
Forma de pagamento ao fornecedor	Prazo de 30 a 45 dias, mas depende da negociação
Margem de acréscimo no preço das frutas	Entre 15% e 40%
Trabalham com frutas orgânicas	2 canais trabalham com produtos orgânicos
Demandam embalagens com poucas frutas	7 canais recebem frutas em caixas de papelão ou madeira
Responsabilidades do produtor e canal	Deve-se combinar o frete, por telefone ou pessoalmente
É melhor negociar outras frutas	É mais vantajoso que a negociação envolva outras frutas (6 canais)
Produtor pode comercializar com marca própria	Para 5 canais, o produtor pode comercializar com marca própria (procedimento normal)
Perdas nos canais	Variam entre 2 e 30%
Atributos procurados nas frutas cítricas	1º qualidade (seis entrevistados) e 2º preço (seis entrevistados)
Localização dos consumidores	Seus clientes são pequenos estabelecimentos como mercados, feirantes e atacadistas (5 canais)
Concorrentes dos canais	Outros boxes localizados na CEASA (7 canais)

Quadro 5 – Síntese das informações obtidas nos canais de distribuição de Porto Alegre.

Fonte: Dados coletados.

Dos entrevistados, nove não comercializam frutas cítricas sem sementes. Apenas o CDPA10 comercializa frutas cítricas sem sementes de variedades espanholas. Este entrevistado salientou que estas frutas sem sementes são provenientes da CEASA - POA, cujos fornecedores são a Rexafruit e Silvestrim, conforme ilustra a Figura 4. Segundo CDPA10, estes fornecedores são importadores que possuem boxes na CEASA e para o público em geral passam despercebidos, porque são pequenos em espaço físico e servem apenas como intermediários na negociação. De acordo com CDPA10, as frutas que abastecem

esta rede são importadas da Espanha, Uruguai e Chile.

CDPA10 relatou que qualquer produto novo é testado primeiramente em Porto Alegre e Curitiba, já que estas localidades são as capitais mais conservadoras. Ou seja, apresentam os consumidores mais exigentes e mais conservadores que dão preferência aos produtos mais tradicionais. Se for aprovado nestas localidades, dará certo no resto do país. O Rio Grande do Sul é uma espécie de laboratório.



Figura 4 – Cadeia de distribuição das frutas cítricas sem sementes em Porto Alegre.

Quanto às épocas mais propícias para o fornecimento de frutas para os canais, nove canais têm frutas cítricas o ano todo, e CDPA6 deseja comprá-las também em janeiro e fevereiro.

A maioria dos canais (sete canais), recebe frutas a granel. O melhor a ser feito pelo produtor é conhecer a preferência de cada canal antes de efetuar a embalagem das frutas. Já as perdas por perecibilidade estimadas nos canais de distribuição de Porto Alegre variam entre 2% e 30%.

Para a maioria dos canais, os principais atributos decisórios no processo de compra são 1º qualidade (seis entrevistados) e 2º preço (seis entrevistados).

A maioria dos canais (5 canais) responderam que seus clientes são pequenos estabelecimentos como mercados, feirantes e atacadistas. Quatro entrevistados localizaram geograficamente seus clientes, já que são comerciantes de vários estabelecimentos.

A maioria dos canais de Porto Alegre tem como concorrentes os comerciantes localizados nos boxes da CEASA, pois estão localizados dentro de um mesmo espaço, muitos trabalham com produtos semelhantes, o que torna a concorrência muito acirrada.

5. Análise Comparativa dos Canais de Distribuição das Capitais Entrevistadas: Rio de Janeiro, Vitória, São Paulo e Porto Alegre

No Rio de Janeiro foram entrevistados três supermercados, dois atacadistas, três lojas especializadas e dois intermediários de frutas especializadas. Das redes de supermercados selecionados, um tem abrangência nacional, e os outros dois, atuam no estado do Rio de Janeiro e estados vizinhos. Os atacadistas às vezes produzem e compram frutas de terceiros para distribuição, ou apenas compram e vendem frutas. Das lojas especializadas, destaca-se a rede Hortifruti e a Bellini frutas. A rede Hortifruti é uma rede de estabelecimentos, que trabalham com FLV (frutas, legumes e verduras) de primeira qualidade, além disso, fazem um trabalho de *marketing* “forte”, distribuindo receitas culinárias, divulgando um programa que estimula o consumo de frutas, legumes e verduras, cinco vezes ao dia, que iniciou, primeiramente, nos Estados Unidos, e hoje espalhou-se pelo mundo inteiro. A rede Hortifruti é a única rede do Brasil, que divulga esse programa. A Bellini frutas, é uma fruteira, localizada num *shopping center* da Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro, que também trabalha com frutas de primeira qualidade.

Em Vitória foram entrevistadas cinco redes de supermercados, quatro atacadistas e uma loja de frutas especializada. As redes de supermercados caracterizam-se por serem pequenas e de atuação regional. Destaca-se que este estado difere dos demais pesquisados, devido ao grande número de pequenas redes de supermercados, que ainda estão concentradas na CEASA-Vitória. Mesmo assim, estas redes demonstraram interesse de aquisição destas frutas, sugerindo que a metade sul envie frutas para abastecer três ou quatro redes. A única loja especializada em Vitória é a rede Hortifruti, que possui sua matriz neste estado e filiais nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo.

Em São Paulo foram entrevistados seis atacadistas e quatro lojas de frutas especializadas. As lojas especializadas no estado de São Paulo que foram entrevistadas são: Casa Santa Luzia, Nova Era, Benassi e Pessini. A Casa Santa Luzia, caracteriza-se por ser uma loja especializada que tem como mercado alvo somente pessoas de alto poder aquisitivo, localizadas no bairro Jardins, em São Paulo. A Nova Era é uma importadora que traz frutas do Uruguai e da Espanha. E Benassi e Pessini, atuam na intermediação das frutas, ou seja, compram da Nova Era e distribuem para outros canais.

Em Porto Alegre entrevistou-se oito atacadistas e duas redes de supermercados. Esta cidade apresenta-se menos avançada em relação aos canais de distribuição de frutas. Não existe nenhuma loja especializada de frutas, e os supermercados nem sempre disponibilizam aos consumidores frutas com qualidade. Possui muitos atacadistas e poucas redes de supermercados, porém grandes em tamanho, dificultando a negociação para os pequenos produtores.

Nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo visualizou-se um maior conhecimento dos canais sobre frutas cítricas sem sementes, variedades e atributos destas frutas. Isto facilita a negociação, já que não se torna necessário um custo com divulgação e promoção para alguns destes canais. Em Porto Alegre se revelou o menor conhecimento sobre as frutas cítricas sem semente.

Para negociar com os estabelecimentos localizados nas Centrais de Abastecimentos das quatro cidades entrevistadas não é preciso pagar taxas. Apenas nas grandes redes de supermercados existe a necessidade de pagamento de taxas e bonificações para entrar nos canais de comercialização.

Vitória é a capital que possui o maior número de supermercados que estão localizados na Central de Abastecimento. No depoimento destes canais, constatou-se que não é necessário o pagamento de taxas nem bonificações para se negociar. Estas redes, porém, ressaltaram que não teriam condições de adquirir um caminhão para abastecer um único canal de distribuição. Desta forma, foi sugerido pelos entrevistados, que os citricultores da Metade Sul levem uma carga até a CEASA-Vi, e que esta seja destinada a abastecer três ou mais redes de supermercados.

O preço, o prazo de pagamento (à vista ou até 60 dias), a embalagem da mercadoria e o local de entrega, são alguns aspectos que deverão ser acertados durante a negociação.

Segundo os entrevistados, o *mark up* dos produtos é atribuído pelos canais de distribuição do Rio de Janeiro e varia de 15% a 200% sobre o valor de aquisição.

O uso da marca do produtor nas frutas é outro aspecto variável, e que é combinado na negociação. Mas, ainda são poucos os canais que impedem o produtor de utilizar a sua marca nos produtos. Vem aumentando a utilização das marcas do produtor e do canal.

Porto Alegre caracteriza-se por apresentar o maior número de atacadistas localizadas na CEASA. Estes concorrem diretamente, já que estão concentrados num mesmo local e apresentam frutas cuja qualidade é extremamente semelhante.

A principal constatação quando comparadas as quatro capitais é que a CEAGESP é a maior e mais avançada Central de Abastecimento. O CEASA-RJ vem em segundo lugar em tamanho, mas não em organização e tecnologia, nestes aspectos, seria difícil avaliar. O

CEASA-POA e o CEASA-Vi são as centrais mais semelhantes em tamanho e estrutura, mas diferem quanto ao perfil dos comerciantes presentes nas CEASAS, como já foi referido.

6. Considerações Finais

A metodologia utilizada e os dados coletados permitiram com que se pudesse caracterizar os canais de distribuição das frutas cítricas sem semente.

São Paulo é a cidade que apresenta o maior número de canais de distribuição que trabalham com frutas cítricas sem sementes, inclusive servindo de base para abastecimento de outros estados (CEAGESP).

Existe uma oportunidade de comercialização no período compreendido entre os meses de setembro e fevereiro, pois a oferta cai, o que eleva o preço e aumenta a necessidade de colocação de outras variedades para abastecer o mercado, como as frutas cítricas sem sementes.

O estudo apontou oportunidades para os produtores de frutas cítricas sem sementes, mas, também, mostrou a necessidade de se trabalhar com grandes volumes e com alta qualidade, pois os canais de distribuição encontrados envolvem atacadistas, redes de supermercados e concorrentes internacionais. Destaque-se que estes ainda não estão exportando ao Brasil suas frutas de melhor qualidade. Portanto, os produtores devem pensar em se organizar coletivamente para tal concorrência.

7. Bibliografia

BATALHA, Mário Otávio. Uma metodologia de análise estratégica para as agroindústrias. In: 17^a. ENANPAD, 1993. **Anais...** Salvador, Bahia: ENANPAD, 1993, v.5, p.178-188.

BALLOU, Ronald H. **Business logistics management**: planning, organizing, and controlling the supply chain. 4 ed. Upper-Saddle River, New Jersey: Prentice –Hall, 1999.

BOTEON, Margarete. Mercado interno de frutas cítricas. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Agricultura “Luís de Queirós”, Universidade de São Paulo, 2000.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**: supply chain. São Paulo: Atlas, 1999. p. 55-82.

CHURCHILL, Gilbert A. & PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

HOOLEY, Graham J.; SAUDERS, John A. & PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**, 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MORVAN, Yves. **Fondements d’Economie Industrielle**. 2 ed. Paris, Econômica, 1991.

RICHERS, Raimar & LIMA, Cecília Pimenta. **Segmentação**: opções estratégicas para o mercado brasileiro. São Paulo: Nobel, 1991.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do Curso de Administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SENNA, A. J. T. **Configuração da cadeia de distribuição de frutas cítricas de mesa, sem sementes, nas regiões sul e sudeste**. Dissertação. PPG-Agronegócios, CEPAN, UFRGS, 2003.

SPROESSER, Renato Luiz. Gestão estratégica do comércio varejista. In: BATALHA, M.O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**: volume 1. São Paulo: Atlas, 1997.

WOOD JR., Thomaz & ZUFFO, Paulo Knörich. Supply chain management. **Revista**

de Administração de Empresas, v.38, n.3, p.55-63, 1998.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos, 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.